

Katarina Liljeström

Sisäisen viestinnän nykytilan kartoitus

Ruotsalaisen muotivaateketjun Helsingin myymälä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Joulukuu 2012

<p>Tekijä Otsikko</p> <p>Sivumäärä Aika</p>	<p>Katarina Liljeström Sisäisen viestinnän nykytilan kartoitus, Ruotsalaisen muotivaateketjun Helsingin myymälä</p> <p>61 sivua + 2 liitettä 18.12.2012</p>
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja	Viestinnän lehtori Minna Kaihovirta-Rapo
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä myymälän sisäisen viestinnän nykytilan kartoitus yhdelle ruotsalaisen muotivaateketjun Helsingissä sijaitsevista myymälöistä. Kohdeyrityksellä on Helsingissä kolme myymälää. Yritys on nuorisolle suunnattu vaatemerkki ja kauppaketju, jonka mallisto koostuu farkuista, vaatteista ja asusteista.</p> <p>Työn teoriaosiossa perehdyttiin yhteisöjen sisäiseen viestintään. Tarkasteltaviksi osaluokiksi valittiin viestintäkanavat ja viestintäfoorumit.</p> <p>Työn empiirisen osan muodosti kohdeyrityksen myymälän henkilökunnalle syksyllä 2012 tehty kysely. Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena ja sen aineisto kerättiin lomakekyselynä.</p> <p>Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että kohdemyymälän viestinnän nykytila on hyvä, mutta parannettavaakin on. Eniten käytetty viestintäkanava on kasvokkaisviestintä. Muita käytettyjä viestintäkanavia ovat matkapuhelin, sähköposti, Facebook ja kerran kuussa pidettävä myymäläpalaveri. Kaikki työntekijät pitivät kasvokkain tapahtuvaa viestintää tehokkaimpana viestintäkanavana. Lisäpanostusta toivottiin ilmoitustaulu- ja sähköpostiviestintään. Myös kehityskeskusteluja ja palaverieja haluttiin pidettävän useammin.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kohdemyymälän työntekijät pitivät kasvokkaisviestintää kaikista tehokkaimpana sisäisen viestinnän kanavana.</p>	
Avainsanat	Sisäinen viestintä, sisäisen viestinnän kanavat, viestintäfoorumit, viestintäkulttuuri

Author Title Number of Pages Date	Katarina Liljeström The current state of an internal communication - Case: Swedish fashion clothing store in Helsinki 61 pages + 2 appendices 18 December 2012
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	International Business and Trade
Instructor	Minna Kaihovirta-Rapo, Senior Lecturer
<p>The aim of the study was to research and develop the internal communication of a Swedish fashion chain's store located in Helsinki. The target company has three retail stores in the area of Helsinki. The company is a clothing brand and chain targeted at the youth. Its broad clothing line consists of jeans, clothes and accessories of several different external brands. In addition to this, the company also has its own jeans brand, clothing line and accessory line.</p> <p>The theoretical background of this thesis consists of important internal communication theories from the viewpoint of different work societies. The theoretical section presents basic tasks of internal communication, communication channels and communication forums of internal communication. The section consists mainly of literary studies of this topic.</p> <p>The empirical part of this thesis was carried out in the fall 2012 by using qualitative survey research method.</p> <p>The results indicated that the store staff is quite satisfied with the current state of the store's internal communication. Yet, the study showed that there is also room for improvement. Shifting working hours seemed to bring some difficulties to the communication process. The study found that there is a demand for electronic communication channels alongside with the face-to-face interacting. Additionally the study showed that there is a need for more meetings and development discussions. The notice board communication also needed some improvement.</p> <p>The most used communication channel in the target store is face-to-face communication. Other used channels are mobile phone, email, Facebook and a staff meeting held once a month. According to the study, the store staff found face-to-face communication to be the most effective way to conduct internal communication.</p>	
Keywords	Internal communication, communication channels, communication forums, communication culture

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen toimeksiantaja	1
1.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset	1
1.3	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	2
1.4	Tutkimusmenetelmä	2
2	Yhteisöviestinnän peruskäsitteistö	3
2.1	Viestintäprosessi	3
2.2	Yhteisöviestintä	3
2.3	Työyhteisön kulttuuri	4
2.4	Työyhteisön ilmapiiri	5
2.5	Viestintäkulttuuri	6
2.6	Viestinnän kanavat	6
2.7	Viestinnän foorumit	7
2.8	Viestinnän häiriöt	8
3	Sisäinen viestintä	10
3.1	Sisäisen viestinnän peruseriaatteen	10
3.2	Kanavajaottelu ja viestintäkanavan valinta	12
3.2.1	Lähikanavat	12
3.2.2	Kaukokanavat	13
3.3	Viestintäosaaminen	14
3.3.1	Kirjallinen viestintäosaaminen	15
3.3.2	Suullinen viestintäosaaminen ja kuuntelu	16
4	Sisäisen viestinnän kanavat	17
4.1	Esimies-alainen -verkko	17
4.1.1	Avoin viestintäilmapiiri ja ajantasaistiedon välitys	19
4.1.2	Palaute	20
4.1.3	Viestintäteknologian hyödyntäminen kasvokkaisviestinnän rinnalla	20
4.1.4	Hiljainen tieto	22
4.2	Kehityskeskustelut	22
4.3	Työtoverit ja ystävät	26
4.4	Palaute	27
4.5	Palaverit	30
4.5.1	Osasto- ja myymäläkokoukset	31

4.5.2	Tietoiskut eli briefit	32
4.5.3	Kokemustenvaihtopäivä	32
5	Viestintäfooromit	33
5.1	Viralliset fooromit	34
5.2	Puoliviralliset fooromit	34
5.3	Vapaamuotoiset fooromit – sisäiset verkostot	35
5.4	Työfooromit	35
5.5	Sosiaalinen media	36
5.6	Blogi	37
5.7	Intranet	38
5.8	Sähköposti	39
6	Kohdeyrityksen Helsingissä sijaitsevan myymälän sisäisen viestinnän nykytila	39
6.1	Suulliset kanavat	40
6.1.1	Kuukausipalaverit	40
6.1.2	Kehityskeskustelut	40
6.2	Kirjalliset kanavat	41
6.3	Sähköiset kanavat	42
7	Tutkimuksen toteutus	42
7.1	Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus	42
7.2	Tutkimusmenetelmän valintakriteerit	44
7.3	Tutkimuksen kyselylomake	45
7.4	Tutkimusaineiston keräys	45
7.5	Tutkimusaineiston käsittely	46
8	Tutkimuksen tulokset	47
8.1	Myymälän sisäisen viestinnän nykytila	47
8.1.1	Nykyisten viestintäkanavien toimivuus	48
8.1.2	Toimivin viestintäkanava	48
8.1.3	Informoinnin vahvuudet ja heikkoudet	49
8.1.4	Palaute	51
8.1.5	Palaverit	51
8.1.6	Kehityskeskustelut	52
8.2	Myymälän sisäisen viestinnän kehittäminen	52
8.2.1	Asiat joista työntekijät haluaisivat saada tietoja	52
8.2.2	Paras päivittäinen viestintäkanava kasvokkaisviestinnän rinnalle	53
8.2.3	Tiedonkulun haasteet	53

8.2.4	Yritysblogi	54
8.2.5	Kokemustenvaihtopäivä	54
9	Johtopäätökset	54
9.1	Tutkimuksen validiteetti	58
9.2	Jatkotutkimusehdotukset	59
	Lähteet	61
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomakkeen saate	
	Liite 2. Kohdeyrityksen arvot	

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä myymälän sisäisen viestinnän nykytilan kartoitus Helsingissä sijaitsevalle ruotsalaisen muotivaateketjun myymälälle.

Työskentelen kohdemyymälässä myös itse. Olen myymälän kakkosvastaava ja farkku-osaston vastaava. Olen työskennellyt kohdeyrityksessä noin 7 vuotta.

1.1 Tutkimuksen toimeksiantaja

Kohdeyritys on nuorisolle suunnattu vaatemerkki ja kauppaketju, jonka mallisto koostuu lähinnä eri ulkopuolisten brandien farkuista sekä ketjun omasta farkkumerkistä ja vapaa-ajan vaatteista.

Kohdeyrityksen ensimmäinen myymälä avattiin Ruotsissa vuonna 1963. Ketjun myymälöitä on Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Noin puolet on franchise -myymälöitä ja loput erään ruotsalaiskonsernin omistuksessa. (Kohdeyrityksen internetsivut.)

Kohdeyritys pitää menestymisen edellytyksinään henkilökuntansa kauppiashenkisyyttä ja sitoutumista työhönsä. Yritys on määrittänyt nämä selkeät arvot koko henkilökunnalleen ja ne ovat helposti luettavissa jokaisen myymälän takahuoneen seinältä. Kauppiashenkisyyden ja sitoutuneisuuden tulisi näkyä ketjun myymälöiden jokapäiväisessä myyntityössä. (Kohdeyrityksen internetsivut.)

1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on: Millainen on sisäisen viestinnän nykytila kohdeyrityksen Helsingissä sijaitsevassa myymälässä?

Lisäksi opinnäytetyön tutkimusongelmaa tarkentavia tutkimuskysymyksiä ovat:

Millaisia viestintäkanavia myymälässä käytetään?

Kuinka tyytyväinen henkilöstö viestinnän nykytilanteeseen on?

Miten viestinnän laatua ja toimivuutta voitaisiin edelleen parantaa?

1.3 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tutkimus on rajattu koskemaan yhtä kohdeyrityksen Helsingissä sijaitsevaa myymälää ja sen sisäistä viestintää. Rajauspäätös tehtiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kohdemyymälässä oli tutkimuksen tekovaiheessa meneillään erittäin kiireinen muuttoprosessi ja alennusmyynti. Kiireisen aikataulun takia tutkimus rajattiin koskemaan vain yhtä kohdeyrityksen Helsingin myymälää, eikä esimerkiksi kaikkia kolmea Helsingissä sijaitsevaa myymälää. Toimeksiantajan kanssa sovittiin tutkimustulosten hyödyntämisestä tulevaisuudessa kohdeyrityksen muissa myymälöissä.

Tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää kuinka toimivaa kohdemyymälän sisäinen viestintä henkilökunnan näkökulmasta on, mikä on myymälän sisäisen viestinnän nykytila ja miten sen laatua ja toimivuutta voitaisiin edelleen parantaa. Toimiva sisäinen viestintä lisää mm. työntekijöiden motivaatiota ja työhön sitoutumista, joka lopulta vaikuttaa koko myymälän tulostasoon.

Kohdemyymälässä työskentelevät: myymäläpäällikkö ja myymälän kakkosvastaava, joka myymäläpäällikön poissa ollessa on vastuussa myymälästä. Heidän lisäksi myymälässä työskentelevät visualisti, yksi osa-aikainen myyjä ilman osastovastuuta ja neljä tarvittaessa töihin kutsuttavaa extramyyjää.

Sisäisessä viestinnässä viestijöinä ovat kaikki organisaation toimijat johtoportaasta työntekijöihin. Viestintä voi olla vertikaalista eli johdon ja alaisten välistä tai horisontaalista eli samalla tasolla työskentelevien välistä. Tässä opinnäytetyössä keskityn horisontaaliseen viestintään. (Säteri & Hosiokoski 2008.)

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin survey- eli kyselylomaketutkimus kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta noudattaen. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä katsottiin saatavan syvällisempää ja tarkempaa tietoa kuin kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä; myymälän sisäisen viestinnän nykytilasta, sekä luovempia parannusehdotuksia. Otantaryhmän pieni koko mahdollisti myös kvalitatiivisen tutkimuksen onnistuneen toteuttamisen.

Avoimia kysymyksiä sisältävä kyselylomaketutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisen haastattelun sijasta, koska tutkimuskohteena

olevassa myymälässä oli kyseisenä ajankohtana meneillään kiireinen muuttoprosessi ja muuttomyynti.

2 Yhteisöviestinnän peruskäsitteistö

2.1 Viestintäprosessi

Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta. (Åberg 2000, 54.)

Valtiotieteiden tohtori, dosentti Åberg toteaa Viestinnän strategiat -teoksessaan, että työyhteisön viestinnällä tarkoitetaan sellaista sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, joka tekee mahdolliseksi eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Åbergin mukaan viestintä on työyhteisön työkalu, liitäntätekijä, joka liittää työyhteisön osat toisiinsa ja koko työyhteisön ympäristöönsä. (Åberg 1999, 31.)

2.2 Yhteisöviestintä

Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja määrittelevät yhteisöviestinnän kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa määritellä yhteisöviestintä on jakaa se sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Yhteisön työntekijöiden keskinäinen viestintä on sisäistä viestintää ja ulkoista viestintää yhteisö harjoittaa yhteisön ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Kaihovirta-Rapon ja Lohtajan mukaan sisäistä viestintää tarvitaan tiedottamiseen, henkilöstön motivointiin ja hyvän ilmapiirin synnyttämiseen ja säilyttämiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen. Ulkoista viestintää puolestaan käytetään uutisointiin ja taustoittamiseen. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.)

Kaihovirta-Rapon ja Lohtajan mukaan toinen tapa määritellä yhteisöviestintä on jakaa se viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallinen viestintä edustaa organisaation

vakiintuneita käytäntöjä: esimerkiksi kehityskeskustelut käydään kahdesti vuodessa, viikkopalaverit pidetään tiistaiaamuisin jne. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.)

Epävirallinen viestintä taas edustaa Kaihovirta-Rapon ja Lohtajan mukaan sellaista viestintää, johon yrityksen johto voi vaikuttaa hitaasti, yrityskulttuuria kehittämällä. Tätä viestintää käydään taukokuoneessa ja tupakkapaikalla, käytävillä, työkavereitten huoneessa, kotona ja ystäväpiirissä. Ihmiset hengittävät epävirallisen viestinnän avulla. Sillä puretaan paineita, kommentoidaan työkavereita, esimiehiä ja alaisia – ja kehitetään uusia ideoita. Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja painottavat, että asiansa osaava yritysjohto ymmärtää epävirallisenkin viestinnän tärkeyden ja antaa sille sijaa. Johdon toiminta vaikuttaa organisaation ilmapiiriin, joka puolestaan vaikuttaa keskustelujen sisältöihin ja sävyyn. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.)

2.3 Työyhteisön kulttuuri

Lämsän ja Hautalan mukaan kulttuurilla tarkoitetaan määrätyn ihmisyyhteisön tapaa ajatella ja toimia. He korostavat, että kulttuuri opitaan yhteisössä elämisen ja toimimisen kautta, joten kulttuurissa ilmenevät tavat eivät ole sisäsyntyisiä. Lämsän ja Hautalan mukaan organisaatiokulttuuri sisältää organisaation jäsenten yhteisen ”maailmantulkinnan”, yhteiset ajattelu- ja toimintatavat. (Lämsä & Hautala 2005, 176.)

Lämsä ja Hautala toteavat, että organisaatiokulttuuri koostuu suhteellisten pysyvistä arvoista, uskomuksista, tavoista, perinteistä ja käytännöistä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään, opettavat uusille työntekijöille ja siirtävät sukupolvelta seuraavalle sukupolvelle. (Lämsä & Hautala 2005, 176.)

Juutin mukaan kulttuuri syntyy ihmisyyhteisön kohdatessa haasteita, joihin sen on kyettävä vastaamaan (Juuti 2006, 243). Juuti määrittelee teoksessaan Organisaatiokäyttäytyminen kulttuurin käsitteen mm. seuraavasti: kulttuuri on monimutkainen kokonaisuus; koostuu tavoista, tottumuksista ja elämäntavoista; se sisältää historiallisesti syntyneet käyttäytymismallit; se on sosiaalisen merkityssisällön ja sosiaalisen perinnön välittäjä; se määrittelee normit ja arvot; se tulee esiin alitajunnassa ja oppimisessa. (Juuti 2006, 243.)

Åberg määrittelee työyhteisön käsitteen seuraavasti: ”Organisointi on tapahtuma, jossa ihmiset liittyvät yhteen saavuttaakseen sellaisia päämääriä, joihin he yksinään eivät pystyisi. Seurauksena syntyy yhteisö eli organisaatio.” (Åberg 2000, 55.) Åbergin mukaan työyhteisön toimintaan vaikuttaa se kulttuurinen perimä, joka muotoutuu jäsenten vuorovaikutuksen kautta ja jonka perustana ovat yhteiset käsitykset asian tilasta. (Åberg 2000, 56.)

Åbergin mukaan työyhteisön kulttuuri, tai oikeammin kulttuurien kokonaisuus, muodostuu vuosien mittaan (Åberg 2000, 82). Gahmbergin mukaan taas yrityskulttuuriin kuuluvat työyhteisön perinteiset tavat toimia ja yhteiset, perinteiset arvot ja uskomukset (Gahmberg 1984; Åberg 2000, 83).

Åberg toteaa, että Aula (1999, 2000) on hylännyt käsityksen yhtenäisestä kulttuurista tai siitä, että työyhteisöllä on kulttuuri. Aulan mukaan kulttuurit määräytyvät sen mukaan, mikä on työyhteisössä vallitsevan integroivan ja dissipatiivisen viestinnän keskinäinen suhde. (Aula 1999, 183; Åberg 2000, 83.)

Åbergin mukaan yhteisökulttuuri ei ole tärkeä ainoastaan toiminnan perusvireen kannalta. Åberg toteaa, että Rowley ja Roevens ovat lisäksi osoittaneet, että kulttuurien ytimessä ovat yhteiset arvot ja uskomukset asian tilasta ovat tärkeässä roolissa, kun työyhteisö ajautuu kaaoksen reunalle etsii uusia ratkaisumalleja. Yhteinen arvoperusta suuntaa Åbergin mukaan uusien ratkaisujen etsintää sinne, missä niiden toteutus kohtaa yhteisen näkemyksen. (Åberg 2000, 84.)

2.4 Työyhteisön ilmapiiri

Hyvä työyhteisön kulttuuri luo pohjan hyvälle työilmapiirille. Työkulttuuri kertoo, miten työpaikalla on tapana toimia; millainen on työpaikan työmoraali, mitkä säännöt ja ehdot säätelevät työntekoa, miten työyhteisön vuorovaikutus toimii sekä miten kohdellaan asiakkaita ja muita sidosryhmiä. (TTK 2003.)

Professori Juutin tutkimuksen mukaan suurimmat sosiaaliset haittatekijät työssä ovat vähäinen työn arvostus, työyhteisössä vallitseva salamyhkäisyys ja epäselvyydet työn-

jaossa. Fyysisen työympäristön haittatekijöistä yleisimmät ovat Juutin mukaan melu, veto, pölyt, epämukavat työasennot ja liika. (Juuti 1988, 68-69.)

2.5 Viestintäkulttuuri

Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja toteavat teoksessaan Tehoa työelämän viestintään, että jokaisessa yrityksessä on oma viestintäkulttuuri. Toisissa yrityksissä suositaan kasvokkaisviestintää, toisissa tuorein tieto löytyy intranetista, kolmannessa yrityksessä tietoja haetaan tietyiltä avainhenkilöiltä. Oman työyhteisön kulttuuri antaa Kaihovirta-Rapon ja Lohtajan mukaan tietyt suuntaviivat viestien välittämiseksi. He painottavat kuitenkin, että orjallisesti käytäntöjä ei kuitenkaan tarvitse noudattaa, sillä joukossa saattaa olla huonostikin toimivia kanavia. Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja toteavatkin, että eri kanavat sopivat erilaisiin viestintätilanteisiin. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 50.)

Viestintäkanavaa valitessa kannattaa Kaihovirta-Rapon ja Lohtajan mukaan miettiä seuraavia asioita:

- Sopiiko kanava varmasti viestiin ja kohderyhmälle,
- Säilyykö viesti muuttumattomana,
- Saavatko ihmiset viestin sopivaan aikaan,
- Edistääkö vuorovaikutus viestin perillemenoaa,
- Voidaanko viestissä hyödyntää useaa esitystapaa, esimerkiksi tekstiä, kuvaa ja ääntä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 51.)

2.6 Viestinnän kanavat

Åbergin mukaan kanava ja viestin ovat käsitteitä, joita usein käytetään rinnakkaisina. Eräs tapa tehdä ero näiden välille on Åbergin mukaan painottaa kanavan käsitettä vaikiintuneen viestintäyhteyden suuntaan: ”minulla on omat kanavani”, siis luotetut tietolähteeni. Viestimen käsite painottuu tekniseen suuntaan: viestin, on sanomien siirron tekninen apuväline. Viestimiksi Åberg nimeää nk. moniviestimet : puhe, tekstit, kuvat

ja numerot. Åberg toteaa, että painotettiinpa näitä käsitteitä kuinka tahansa, kyse on viestinnän tapahtuman siitä vaiheesta, jossa sanoma liikkuu, välittyy, lähettäjältä vastaanottajalle, jolloin se on Åbergin mukaan myös altis monille häiriöille. Åberg toteaa, että viestintä on hyvin häiriöaltista. Myös professori Wiion ensimmäinen viestinnän laki sanoo: "Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta." (Åberg 2000, 31.)

Sisäisen viestinnän kanavia käsitellään lisää luvussa 4.

2.7 Viestinnän foorumit

Tuoreen näkemyksen mukaan viestintä tapahtuu ensisijaisesti foorumeilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai -ympäristö, jossa työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti ja kollegiaalisesti. Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen, joka tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. (Juholin 2008, 62.)

Uuden ajattelun mukaan viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. Tietoa ei erikseen tuoda organisaation hierarkioita seuraten eikä ihmisten asemavallan mukaan. Työyhteisön jäsenet ovat tasavertaisia keskenään. Alainen voi kysyä ja kyseenalaistaa esimiehen ratkaisuja, ja vastaavasti esimies voi tehdä saman alaiselleen. (Juholin 2008, 62.)

Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen myymälässä fyysisiä foorumeja ovat mm. myymälän takahuone, tupakkapaikka, itse myymälä ja ilmoitustaulut. Virtuaalisia foorumeja taas ovat sähköposti, viikkoinfo, intranet ja Facebook.

Viestintäfoorumeja käsitellään lisää luvussa 5.

	Epäluottamuksen kulttuuri	Luottamuksen kulttuuri
Rakenne	hierarkkinen, käskyvaltainen	matalat rakenteet, yhteistyövaltainen
Johtaminen	raha, valta ja pelko, negatiivinen ihmiskäsitys	toiminnallisuus, tuottavuus, oikeudenmukaisuus, samat mahdollisuudet, positiivinen ihmiskäsitys
Aikaansaatu	välineellinen asennoituminen esimiehen rooliin, kuri ja kontrolli, "omat työt"	jämäkkä esimiehen rooli, valmentava johtaminen, yhteisten pelisääntöjen sopiminen, kurinalaisuus ja sitoutuminen
Seuraukset	kielteiset asenteet, virheiden siirtoa seuraavalle, rangaistuksia ja pakoa todellisuudesta, vastakkainasettelu	avoimuus, vastuunotto, oikeudenmukainen palkitseminen, myönteiset asenteet, "yhteinen sävel"

Kuvio 1. Organisaatiokulttuuri. (Aarnikoivu 2008, 47.)

Yllä olevassa kuviossa (kuvio 1.) näkyy organisaation epäluottamuksen ja luottamuksen kulttuuri. Juutin tekemän tutkimuksen mukaan avoimuudelle, luottamukselle, avuliaisuudelle ja oikeudenmukaisuudelle perustuva organisaatioilmapiiri sekä esimiehen käyttämä tukeva, rohkaiseva, innostava ja avoin johtamistyyli lisäävät todennäköisyyttä, että työryhmään muodostuu hyvä ilmapiiri. Juuti painottaa, että organisaatio, jossa ihmiskeskeisiä arvoja arvostetaan luo edellytyksiä esimiesten ja alaisten väliselle myönteiselle kanssakäymiselle ja mahdollistaa kiinteiden, keskinäiselle pitämiselle perustuviin työryhmien muodostumisen. (Juuti 1988, 231.)

2.8 Viestinnän häiriöt

Häiriöitä voidaan jaotella monella eri tavalla. Åbergin mielestä käyttökelpoinen on Osmo A. Wiion esittämä nelijako. Este on kyseessä, kun sanoma ei lainkaan mene perille. Este on ulkoinen häiriö: häiriö esiintyy sen jälkeen kun sanoma on lähtenyt lähettäjältä,

mutta ennen kuin se on saavuttanut vastaanottajan. Kohinatilanteessa sanomaan sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä (valokopio on epäselvä, paikallisaseman kuuluvuus heikkenee ajettaessa siitä poispäin). Myös kohina on ulkoinen häiriö. Kato esiintyy sen jälkeen, kun se on saavuttanut vastaanottajan. Kato esiintyy kun sanoma tulee vastaanottajalle, mutta osa sanomasta häipyy aistihäiriöistä tai muusta sisäisistä häiriöstä johtuen. Åberg luettelee esimerkeiksi huonon näön tai kuulon, värisokeuden, karapulan tai väsymyksestä johtuvan keskittymisen puutteen. Kato on siis sisäinen häiriö. Vääristymässä sanoma tulee vastaanottajalle ja se ylittää aistien erotuskynnyksen, mutta se ymmärretään ja tulkitaan väärin. Vääristymä on sisäinen häiriö. (Åberg 2000, 31-32.)

Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja toteavat teoksessaan Tehoa työelämän viestintään, että häiriöiden ennakointi edistää viestin perillemenoa. Heidän mukaan kuulija ja lukija omaksuvat viestin harvoin täsmälleen sellaisena kuin puhuja ja kirjoittaja tarkoittavat. Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja painottavatkin, että sekä viestin lähettäjällä että vastaanottajalla on vastuu siitä, että viesti tulee ymmärretyksi. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13.) Alla olevassa kuviossa (kuvio 5.) näkyy viestin välitys häiriötilanteessa.



Kuvio 5. Häiriöiden ennakointi edistää viestin perillemenoa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13.)

3 Sisäinen viestintä

3.1 Sisäisen viestinnän peruseriaatteet

Ikävalkon mukaan sisäisen viestinnän pääperiaatteet työyhteisössä voivat olla seuraavat:

- 1) Viestintä on jatkuvaa ja avointa. Koko työyhteisöä koskevat asiat käydään läpi yhteisissä tilaisuuksissa, joita voidaan järjestää tarpeen vaatiessa. Esimiehet pitävät säännöllisesti palavereja henkilöstön kanssa.
- 2) Koko yhteisön sisäisestä viestinnästä vastaa toimitusjohtaja apunaan yksiköiden ja osastojen johtajat sekä viestintäyksikkö. Johtaja toimitusjohtaja päättävät mitä, milloin ja kenelle tiedotetaan.
- 3) Osasto- ja yksikkökohtaisesta viestinnästä vastaa kyseisen yksikön esimies. Viestintätarpeen tiedostaminen, ilman että aloite tulee johdolta, on esimiestyössä tärkeää, kuten myös viestinnän selkeys ja ymmärrettävyys.
- 4) Koko työyhteisön viestinnän tehostamiseksi on olemassa yhteistyöverkosto, joka välittää tiedot nopeasti omassa yksikössään. Yhteistyöverkosto perustetaan ja siihen kuuluvat henkilöt kokoontuvat säännöllisin väliajoin vaihtamaan kokemuksia ja samalla kehittämään sisäistä viestintää. (Ikävalko 1999, 49-50.)

Sisäisen viestinnän keskeisiä sisältöalueita ovat perustiedot, mitä organisaatio on ja mitkä tavoitteet se haluaa saavuttaa, sekä ajankohtaiset tiedot organisaation nykytilasta sen toimintaympäristössä. Organisaatioon kuuluvat ihmiset tarvitsevat sellaista tietoa, mikä auttaa heitä tekemään työnsä mahdollisimman hyvin ja kokemaan sen mielekkääksi. Mielekkyys muodostetaan kun vastaanotettu tieto ymmärretään, ja siitä pysytään keskustelemaan työyhteisössä. Vuorovaikutuksen kautta muodostetaan käsitys asioista, ja oma rooli nähdään osana kokonaisuutta. Keskeistä on viestiä organisaation strategiat eli menestyksen tekijät. Huonoksi koettu viestintä heikentää strategian toteutumista ja lisää väärinymmärryksiä sekä motivaation puutetta. (Juholin 2006, 144.)

Säterin ja Hosiokosken (2008) Sisäisen viestinnän ABC -opas määrittelee sisäisen viestinnän tehtävät seuraavasti:

- a) Päivittäisten, työtehtäviin liittyvien tietojen lähettäminen, vastaanottaminen ja käsittely
- b) Yhteisön sisäisen suhdetoiminnan ylläpitäminen
- c) Organisaation mission, toiminta-ajatuksen, arvojen ja periaatteiden saattaminen kaikkien organisaatiossa toimivien tietoon
- d) Organisaation myönteisen yhteisöidentiteetin rakentaminen ja myönteisten arvojen vahvistaminen
- e) Työyhteisön henkilösuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen, konfliktien hoitaminen ja ehkäiseminen, ja siten myönteisen työilmapiirin kehittäminen ja vahvistaminen. (Säteri & Hosiokoski 2008.)

Oppaassa todetaan, että tutkimuksen (Juholin 1999, ref. Säteri & Hosiokoski 2008) mukaan ihmisten mielipiteisiin yhteisön tiedonkulusta ja vuorovaikutuksesta vaikuttavat johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista, yhteisön jäsenten keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri, vaikuttaminen omaan työhön, uraan ja kehitykseen, sekä ammattimainen viestintä eli viestintäjärjestelmän rakentaminen ja ylläpitäminen. Erityisesti työn tekemiseen liittyvä tiedonkulku on organisaation toiminnan kannalta oleellista: yksinkertaistettuna organisaation toiminta lakkaa tai muuttuu erilaiseksi kuin sen on tarkoitus olla, mikäli työntekijät eivät saa riittävästi tarkkaa tietoa siitä, mitä heidän pitäisi tehdä. Sujuva keskinäinen vuorovaikutus puolestaan luo organisaation sisälle avoimen ilmapiirin, jossa työskenteleminen on mukavaa. Onnistunut sisäinen viestintä tehostaa koko organisaation toimintaa ja sitä kautta vaikuttaa myös ulkoiseen viestintään. Sisäinen ja ulkoinen viestintä kulkevat käsi kädessä, ja viestintäsuunnitelmaa tehdessä niitä onkin hyvä kuljettaa rinnakkain. (Säteri & Hosiokoski 2008.)

Säteri ja Hosiokoski määrittelevät sisäisen viestinnän haasteiksi seuraavat tekijät:

- a) löyhä sitoutuneisuus, organisaation menestys ei kiinnosta ja viestejä ei lueta
- b) sanoma yksinkertaisesti unohdetaan
- c) valmistautumattomuus kriisi- tai muutosviestintään
- d) johdon sitoutumattomuus sisäiseen viestintään
- e) sisäisen viestinnän kehittäminen hankalaa: uusia työkaluja tai resursseja ei ole. (Säteri & Hosiokoski 2008.)

Säterin ja Hosiokosken (2008) mukaan sisäisen viestinnän sisältöjä suunnitellessa on hyvä pitää mielessä se, että mitä avoimemmin ja rehellisemmin organisaatiossa viestitään, sitä tyytyväisempää henkilöstö on.

3.2 Kanavajaottelu ja viestintäkanavan valinta

Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa lähi- ja kaukokanaviin sen perusteella, kuinka suuri viestin vastaanottajajoukko on. Lähikanavat palvelevat yksittäistä työntekijää tai tiettyä organisaation osaa. Kaukokanavat puolestaan palvelevat koko organisaatiota. (Åberg 2000, 174.)

Åbergin mukaan suoraan keskinäisviestintään perustuvia lähikanavia edustavat lähin esimies, muut esimiehet, osasto-, konttori- ja projektikokous, neuvottelut, luottamushenkilö, työtoverit ja työystävät, viestintä niin sanotuilla ahaa -aukioilla sekä ylimmän johdon suora yhteydenpito (Åberg 2000, 174). Tietotorit ja ahaa -aukiot ovat Åbergin mukaan fyysisiä tiloja, joissa väki voi lepuuttaa aivojaan, saada virikkeitä ja heittää ilmaan viljelejä ideoita (Silakivi 1996). Niillä harjoitetaan satunnaisviestintää, tietyllä hetkellä paikalla olevien kesken. Åbergin mukaan satunnaisviestinnän kautta kerrotaan syntyneen monia luovia ratkaisuja ongelmiin. (Åberg 2000, 175.)

3.2.1 Lähikanavat

Lähikanavat palvelevat työyksikköä tai yksilöllisesti yksittäistä työyhteisön jäsentä (Åberg 1992, 180). Åbergin mukaan välitettyä lähiviestintää ovat muun muassa yksikön ilmoitustaulu ja kiertokirjeet sekä tehdaslehti (Åberg 1992, 185).

Juholinin mukaan ilmoitustaulujen merkitys on vähentynyt verkkoviestinnän myötä ja ilmoitustauluista on tullut intranetin tai internetin myötä sähköisiä jatkuvasti päivittyviä uutisosastoja. Juholin toteaa kuitenkin, että siitä huolimatta ilmoitustaulujen asema on edelleen vakaa. Juholinin mukaan ilmoitustaulu kannattaa suunnitella niin, ettei taulusta tule sekavaa kokoelmaa erilaisia lippusia ja lappusia. Juholinin mukaan toimiva rakenne on jakaa se esimerkiksi pysyviin (turvaohjeet jne.) ja muuttuviin tiedotteisiin. Tai

ne voidaan jakaa otsikoiden mukaan, esimerkiksi konsernitiedotteet, henkilöstöasiat, lomat, ruokailu, vapaa-aika, henkilöstöedut jne. Juholin muistuttaa, että jotta ilmoitustaulu säilyttäisi ajankohtaisuuden, kannattaa sopia miten pitkään yhtä tiedotetta pidetään taululla. (Juholin 2006, 180.)

Åbergin mukaan yksikön ilmoitustauluissa ja kiertokirjeissä välitetään sekä työhön suoraan liittyvää että tiedotuksellista aineistoa. Tehdaslehti tai toimipaikkalehti ilmestyy yhdessä tehtaassa tai toimipaikassa. Lehti on tyypillinen konsernin pienjoukkoviestin. Åbergin mukaan henkilöstö pitää tehdaslehtiä tärkeänä viestinnän muotona. Ne luetaan tarkkaan. Luetuimpia ovat juuri oman yksikön asiat. (Nikkola 1989; Åberg 1992, 185.)

3.2.2 Kaukokanavat

Kaukokanavat välittävät sanomia koko työyhteisölle (Åberg 1992, 180). Kaukokanavat välittävät sanomia koko työyhteisön piirissä. Kohderyhmä on siten laajempi kuin työyksikkö tai yksittäinen työyhteisön jäsen. Kaukokanavat ovat pääasiassa pienjoukkoviestimiä. Henkilökohtaiseen, välittömään vuorovaikutukseen perustuvat vain tiedotustilaisuudet sekä eri työyhteistyöelimet. (Åberg 1992, 185.)

Pienjoukkoviestinnässä käytetään joukkoviestinnän tekniikoita, mutta sanomat välittyvät rajatummalta kohdejoukolle kuin joukkoviestinnässä.

Työyhteisöjen sisäistä pienjoukkoviestintää edustavat muun muassa ilmoitustaulu, kiertokirjeet, pikatiedote, tiedotus-, henkilöstö- ja asiakaslehti, toimitusjohtajan katsaus, toimintakertomus, videouutiset, sisäinen radio, puhelinuutiset, ilmoitusruutu ja uutistaulu eli näyttöpääteutiset. (Åberg 1992, 187.) Työyhteisöjen sisäisessä käytössä uutistauluja ei Åbergin mukaan juurikaan ole (Åberg 2000, 178).

Pienjoukkoviestinnässä käytetään joukkoviestinnän tekniikoita, mutta sanomat välittyvät rajatummalta kohdejoukolle kuin joukkoviestinnässä, jossa kohdejoukko on laajempi ja satunnaisempi. Näitä kahta ulottuvuutta käyttäen saadaan seuraava nelikenttä. (Åberg 1992, 180.)

Organisaatiota ja sen toimintaa koskevat asiat on Säteri ja Hosiokosken (2008) mukaan hyvä saattaa virallisia kanavia pitkin koko henkilöstön tietoon ennen kuin huhut ja arvailut lähtevät liikkeelle. He painottavat, että etenkin virallisessa viestinnässä viestin muotoon kannattaa kiinnittää huomiota: jos viesti ei ole ymmärrettävässä muodossa, sen välittämisestä ei ole mitään hyötyä. Asiallinen yleiskieli ilman monimutkaisia termejä ja kapulakielisiä ilmaisuja toimii aina. Myös valittu viestintäkanava vaikuttaa viestin muotoon. (Säteri & Hosiokoski 2008.)

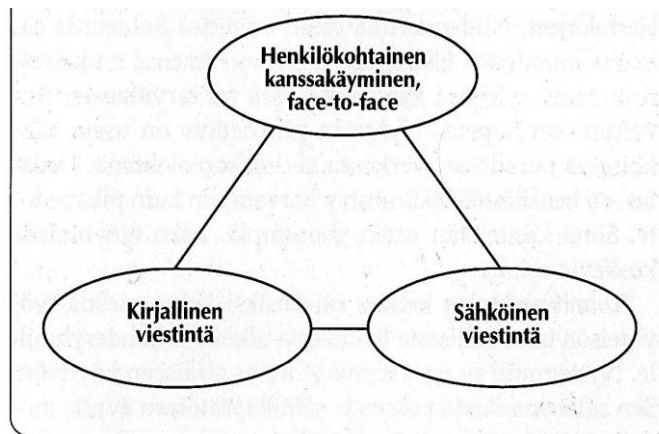
Säteri ja Hosiokoski (2008) korostavat, että sisäiselle viestinnälle on useita erilaisia viestintäkanavia, joiden joukosta pitäisi valita se, joka sopii parhaiten omaan organisaatioon ja välitettävään viestiin.

3.3 Viestintäosaaminen

Puron mukaan viestintä on nopeaa vasta, kun viestejä kyetään tulkitsemaan ja ymmärtämään nopeasti. Puro painottaa, että viestintä on todella saavuttanut vastaanottajansa vasta siinä vaiheessa, kun vastaanottaja on ymmärtänyt hänelle lähetetyn viestin oikein. (Puro 2004, 112.)

Puron mielestä viestinnän hallitsemisessa ja ymmärtämisessä on keskeistä se, että ihmiset näkevät kriittisin silmin sen, mitä on tapahtumassa. Vaikka teknologian nopeus tuo mukanaan mahdollisuuksia se tuo Puron mukaan myös uhkia. Puron mukaan pelkkä keskittyminen viestinnän nopeuteen ja tehokkuuteen saattaa tehdä viestinnän tosiasiallisesta sisällöstä ja merkityksellisyydestä sivuseikan. (Puro 2004, 140.)

Puron mukaan henkilöstöä pitäisi jatkuvasti kouluttaa ja ohjata viestintäteknologian käytössä. Puro toteaa, että esimerkiksi sähköposti on aidosti nopea väline vasta siinä vaiheessa, kun sillä osataan kirjoittaa nopeasti ja kun nopea kirjoittaminen ei aiheuta viestin tulkitsemisvaikeuksia sen vastaanottajalle. (Puro 2004, 112.) Alla olevassa kuviossa (kuvio 2.) näkyy työyhteisön viestinnän perusmuodot.



Kuvio 2. Työyhteisön viestinnän perusmuodot. (Åberg 1999, 103.)

3.3.1 Kirjallinen viestintäosaaminen

Puron mukaan kirjoitetussa viestinnässä tarvitaan seuraavia perustaitoja: kykyä tuottaa erilaisille viestinnän kanaville säännöllisesti tiivistä ja relevanttia tekstiä, jonka tulkitseminen on helppoa; kykyä lukea ja ymmärtää sekä tulkita tavoitteiltaan ja sisällöiltään vaihtelevia tekstejä. (Puro 2004, 112.)

Ruohotie ottaa teoksessaan *Motivaatio, tahto ja oppiminen* esiin nk. kommunikatiivisen oppimisen. Ruohotie toteaa, että kommunikatiivinen oppiminen on ”oppimista ymmärtämään, mitä ihmiset omalla viestinnällään tarkoittavat sekä sen oppimista, kuinka ihmiset voivat tehdä itsensä ymmärretyksi, kun he koettavat jakaa keskenään ajatuksia puheen, kirjoituksen, näytelmien, elokuvien, television ja taiteen avulla” (Mezirow). Ruohotien mukaan kommunikatiiviseen oppimisprosessiin voi liittyä ongelmanratkaisua, mutta varsinaisesti kyse on eri asiasta, so. Vuorovaikutuksesta kielen ja ei-verbaalisen viestinnän keinoin. (Ruohotie 1998, 19.)

3.3.2 Suullinen viestintäosaaminen ja kuuntelu

Puhutussa viestinnässä tarvitaan dosentti ja viestinnän opettaja Jukka-Pekka Puron mukaan seuraavia perustaitoja: kykyä sanoa asiansa tarkoituksenmukaisesti, tehokkaasti ja tilanteeseen sopivalla tavalla; kykyä eritellä, analysoida ja tulkita kuulemaansa hyvin erilaisissa viestintätilanteissa. (Puro 2004, 112.)

Puro toteaa teoksessaan Viestinnän kipupisteet – hallinta ja ratkaisut, että viestinnän perustavimmat työkalut jaetaan perinteisesti kahteen pääluokkaan: kuuntelemiseen ja puhumiseen. Puron mukaan näistä kahdesta kuunteleminen on keskeisempi osa-alue. Puron mielestä kuunteleminen on se tekijä, jonka kautta ihmiset tulevat tietoisiksi viestintänsä merkityksestä. Puron mukaan kuunteleminen itse asiassa sisältää puhumisen. Puro painottaa: *”jotta voisimme työyhteisössämme puhua mielekkäästi, meidän on kuunneltava, millaista puhetta ympäristömme edellyttää”*. Puron mukaan tätä periaatetta tulisi pohtia työyhteisössä tiukan käytäntölähtöisesti. (Puro 2003, 17-18.)

Puron mukaan hyvä kuunteleminen auttaa esimerkiksi säästämään aikaa ja energiaa, kun jokapäiväisistä väärinkäsityksistä ja virhetulkinnoista saadaan entistä parempi ote. Se auttaa Puron mielestä johtoa, esimiehistöä ja henkilöstöä saavuttamaan entistä paremman yhteisymmärryksen asioista, joilla on taipumus muuttua jännitteisiksi. Puro korostaa, että hyvä kuunteleminen lisää motivoituneisuutta, innostuneisuutta ja tuottavuutta. (Puro 2010, 8.)

Yksi aktiivisen kuuntelemisen tavoitteista on Puron mukaan työyhteisön kehittäminen, jossa ihmiset kokevat, että heidän mielipiteitään oikeasti kuunnellaan. Rohkaisemisella tavoitellaan Puron mukaan kahta asiaa. Ensimmäisenä päämääränä on, että kaikki tunnistivat saavansa mielipiteensä ja näkemyksensä kuuluville, mikä lisää Puron mukaan arvostetuksi tulemisen tunnetta, sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta asioista keskustelemiseen. Toinen tavoite on Puron mukaan vielä tärkeämpi: kun rohkaistaan siihen, että kaikki tuovat näkökantansa asioista esille, saadaan kuuluviin laajin mahdollinen kirjo erilaisia mielipiteitä. (Puro 2010, 75.)

OTL, KTM Matti Vilkkumaan (Viisas yritys: Yksitoista askelta menestykseen) mukaan aito ja hyvä kuuntelu on tärkeää, kun strategista viestiä viedään työntekijöille. Empaattinen kuuntelutaito antaa mahdollisuuden viestin viemiseen siten, että erilaiset pelot ja

väärinkäsitykset voidaan ottaa käsittelyyn ja hakea tarvittavat ratkaisut nopeasti. Näin vältetään Vilkkumaan mukaan viestisisällön tarpeeton ja ennen kaikkea virheellinen vatkaaminen eri portaissa. (Vilkkumaa 2007, 279.)

Kaihovirta-Rapon ja Lohtajan mukaan myös palaute voidaan antaa joko suullisesti tai kirjallisesti. Palautteen antamisen tapaan vaikuttavat heidän mielestä tilanne sekä palautteen antajan ja vastaanottajan tarpeet. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 164-165.)

Suullinen ja kirjallinen palaute eroavat toisistaan viiveen vuoksi. Suullisen palautteen voi antaa itse tilanteessa, mutta kirjallinen palaute annetaan aina vasta tilanteen jälkeen. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 165.)

4 Sisäisen viestinnän kanavat

Työyhteisöllä on sisäisessä viestinnässään käytössään varsin mittava kanavien ja viestimien valikoima (Åberg 1999, 102). Åbergin mukaan sisäisen viestinnän muodot ja kanavat voidaan luokitella neljään ryhmään. Åberg jakaa sisäisen viestinnän kanavat lähi- ja kaukokanaviin, joiden välityksellä voidaan toteuttaa viestintää sekä suoraan että välitettynä. (Juholin 2004, 163.)

4.1 Esimies-alainen -verkko

Åbergin mukaan lähin esimies on avainasemassa sisäisessä tiedottamisessa. Esimiesasemasta johtuen alaisten ”on kuunneltava” työasioissa lähintä esimiestä. Åbergin mielestä tämä hieman kielteiseltä kalskahtava toteamus on itse asiassa vahvuus, jota esimies voi käyttää molemminpuoliseksi hyödyksi. Ketään ei voi velvoittaa lukemaan henkilöstölehteä. Mutta alaiset ovat virittyneet kuulemaan esimiestään työasioissa. Työnteko on mielekkäämpää silloin, kun tiedän, mikä on oman työni merkitys työyhteisön kokonaisuutta ajatellen. Taustoja antavien tietojen jakaminen alaisille on siten olennaisen tärkeää. Lähintä esimiestä pidetään asemastaan johtuen ylempien johto-

tasojen edustajana alaisten suuntaan, linkkinä alaisten ja ylemmän johdon välillä. Lähin esimies pystyy muita paremmin suhteuttamaan alaistensa työt laajempaan kokonaisuuteen. (Åberg 1992, 182.)

Juholinin mukaan esimiesviestintä on yksi tärkeimmistä sisäisen viestinnän kanavista työyhteisössä. Esimiesviestinnän osa-alueita ovat muun muassa palautteen antaminen ja saaminen sekä kehityskeskustelut. Esimiehen tulee osata viestiä myös vaikeista asioista, jotka voivat kohdistua koko työyhteisöön, ryhmään tai yksilöön. (Juholin 2006, 164-171.)

Ruohotie toteaa teoksessaan *Motivaatio, tahto ja oppiminen*, että työntekijät eivät ole vain informaation prosessoijia vaan myös tiedon luoja. Johtajan tehtävä on Ruohotien mukaan suunnata työntekijöiden tiedon luomista, mahdollistaa se ja antaa sille merkityksiä. Ruohotien mukaan valtuuttaminen (empowerment) kuuluu tähän prosessiin hyvin oleellisena elementtinä. Se on vallan luovuttamista, toiminnan ja aloitteellisuuden sallimista, resurssien antamista ja luottamusta. (Ruohotie 1998, 28.)

Seeck ja Parzefall korostavat Pekka Aulan teoksessa *Kivi vai katedraali*, että johtajalta vaaditaan kykyä priorisoida ja selkiyttää vastuualueita niin, että keskittyminen niiden kysymysten ratkomiseen, joiden nopea hoitaminen on tärkeää, on mahdollista. Johtajan on heidän mukaan siis osattava toimia portinvartijana, joka pystyy sanomaan ”ei” ja järjestämään tarvittavat aikaresurssit innovatiiviseen työhön. Seeckin ja Parzefallin mukaan työntekijän hyvinvointia ja innovatiivisuutta tukeva johtaminen lähtee siitä, että turhaa kiirettä ja pahinta aikapainetta yksinkertaisesti vältetään ja työntekijälle sallitaan rauha hoitaa työtehtävänsä (Amabile, Hadley & Kramer 2002, Mumford 2000; Aula 2008, 199.)

Åberg painottaa, että viestintätyytyväisyyden ja työmotivaation välillä on myös suora yhteys. Sisäiseen viestintään tyytyväiset olivat myös työssään motivoituneempia kuin tyytymättömät, jolloin jälleen korostui oman esimiehen rooli. (Åberg 1999, 106.)

4.1.1 Avoin viestintäilmapiiri ja ajantasaistiedon välitys

Juholin harmittelee, että moni esimies koetaan edelleenkin tiedonpanttaajana eli viivytäjänä, rajoittajana tai tiedonsalaajana. Esimiehen puolelta se voi olla joskus tietoista, usein kaiketi tiedostamatonta. (Juholin 2008, 92.)

Esimies on avainasemassa ajantasaistiedon vaihdannassa seuraavissa tapauksissa:

- a) Hänellä on sellaista tietoa tai kokemuksia, jota muilla ei varmasti ole.
- b) Hänellä on tietoa, jota organisaation jäsenet eivät osaa kysyä tai etsiä.
- c) Hänellä on sellaista tietoa, jota on hankala tai mahdoton saada muualta kuin häneltä. (Juholin 2008, 93.)

Juholin muistuttaa, että esimiestyö on ajantasaistiedon vaihdantaa mitä suurimmassa määrin. Mikään väline ei voi korvata sitä, että esimies itse ja ensimmäisenä kertoo ”porukalleen”, missä mennään. Siinä tärkeintä on oivallus. (Juholin 2008, 97.)

Ajantasaistieto on kiireellistä, ja siksi se on välitettävä organisaatiossa mahdollisimman tosiaikaisesti. Tiedolla kuormittamista ja puuduttamista pitäisi kuitenkin kaikin keinoin välttää, sillä se vähentää myös yksilöiden kuormitusta. Siitä seuraakin oleellinen kysymys: mikä tieto on tärkeää kenellekin. Sen arviointi on viestintäosaamisen keskeisiä elementtejä. Jotta tietämys asioiden tärkeydestä syntyy, on tunnettava oma organisaationsa ja yhteisönsä. (Juholin 2008, 97.)

Åberg huomauttaa, että verkkoviestinnän kehittymisestä huolimatta ovat henkilökoh-
taiseen kanssakäymiseen perustuvat kanavat edelleen olennaisen tärkeitä sisäisessä viestinnässä. Åbergin mukaan se pätee etenkin ns. lähiaiheisiin: omaa työtä tai yksiköä koskeviin tietoihin. Åberg painottaakin, että esimies on avainasemassa. Esimiehen puoleen käännetään lähes kaikissa asioissa. Åberg kertoo, että myös muut tutkimukset korostavat esimies-alainen viestinnän tärkeyttä. Åberg on liseniaatin työssään osoittanut, että henkilöstön viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä on selvä yhteys. Åbergin mukaan viestintään tyytyväiset olivat myös tyytyväisempiä työhönsä kuin viestintään tyytymättömät. Åberg toteaa, että tärkein tekijä oli se, millaisena oma esimies koettiin yleisten, taustaa antavien tietojen välittäjänä. (Åberg 1979; Åberg 1999, 106.)

4.1.2 Palaute

Juholinin muistuttaa, että saamalla palautetta esimies pystyy arvioimaan, miten alaiset kokevat hänet ja tulkitsevat hänen puheitaan, ja samalla hän saa ideoita itsensä kehittämiseen. Juholin painottaa, että esimiehen pitäisi uskaltaa heittää puolustava asenne ja henkiset panssarit sivuun ja kysyä rohkeasti, mitä ihmiset ajattelevat ja pohtivat. Juholin toteaa, että palautteen saaminen vaatii tilanteita, joissa palautteen antaminen on mahdollista. Juholinin mukaan palautteen ja ideoiden antaminen ei onnistu, ellei siihen ole puitteita, käytäntöjä ja oikeaa tunnelmaa. Juholin korostaa, että pitää siis olla ääneen lausuttu sopimus siitä, että jokaisen kuuluu antaa palautetta ja sen vastaanottaminen on jokaiselle kasvun paikka. (Juholin 2008, 251.)

Palautteeseen tutustutaan tarkemmin luvussa 4.1.11.

4.1.3 Viestintäteknologian hyödyntäminen kasvokkaisviestinnän rinnalla

Esimiesviestintä on perusmuodossaan ja ihanteellisessa tapauksessa kasvokkaisviestintää, mutta aina siihen ei ole mahdollisuuksia. Silloin pitää käyttää korvaavia vaihtoehtoja, kuten sähköpostia, puhelinta, intranetia tai yhteisiä työskentely-ympäristöjä. Juholinin mukaan esimies ei ole yksin. Hänellä on organisaatiossa kollegoita, joiden kanssa voi esimerkiksi kokouksissa ja palaverissa käsitellä ja päättää, mitä ja miten asioista kommunikoidaan ja keiden kanssa ja millä viiveellä tiedon on saavutettava jokainen. Juholinin painottaa, että jokaisen palaverin asialistalla pitäisi olla sana viestintä, ja sen kohdalla sovitaan viestintäkäytännöt. (Juholin 2008, 97.) Alla olevassa kuviossa (kuvio 3.) näkyy neljän eri viestintäkanavan viestintäominaisuudet. Kuvio on Adlerin ja Elmhorstin (2002) laatima malli, jonka tarkoituksena on ohjata ihmisten ajattelua sen suhteen, millaista palautetta halutaan, millainen kontrollin tarve viestinnällä on ja millaisia yksityiskohtia viesti sisältää. Mallin pohjalta voidaan miettiä, mikä kanava sopii kullekin viestille parhaiten. (Adler & Elmhorst 2002; Puro 2004, 48.)

	<i>Palautteen luonne</i>	<i>Kyky kontrol- loida viestin laadintaa</i>	<i>Kyky kontrol- loida viestin vastaanottoa</i>	<i>Mahdollisuus yksityiskohtien esille tuomiseen</i>
Kasvokkaisu- viestintä	Välitön	Kohtuullinen	Erinomainen	Heikko
Puhelin	Välitön	Kohtuullinen	Heikohko	Heikko
Sähköposti	Viiveinen	Erinomainen	Heikko	Hyvä
Tiedote	Viiveinen	Erinomainen	Heikko	Hyvä

Kuvio 3. Suomeen mukailtuna ja hieman lyhennettynä Adlerin ja Elmhörstin malli on seuraava: (Adler & Elmhörst 2002; Puro 2004, 48.)

Juholin muistuttaa, että esimies toimii lähellä tai keskellä tiimiään ja osastoaan, minkä vuoksi häneltä odotetaan tavallista enemmän henkilökohtaista läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Juholin painottaa, että se ei ole koskaan täysin korvattavissa verkkoviestinnällä, tiedotteilla tai lehdillä. Organisaatiopsykologi, TM, PsL Pekka Järvinen muistuttaa (mt., 64-65), että läheisyys voi olla myös uhka. Järvinen toteaa, että nähdäkseen ”metsän puilta” esimiehen tulee pitää henkistä välimatkaa työyhteisön tunnevaltaiseen keskusteluun. Järvinen painottaa, että esimies ei saa sotkeutua ihmissuhteisiin, jotta ei menettäisi kokonaisuuden hallintaa ja rooliaan esimiehenä. (Juholin 2006, 165.) Alla olevassa kuviossa (kuvio 4.) näkyy esimiehen ”välineellinen asennoituminen” ja ”omistautunut asennoituminen” omaan työhönsä.

	Välineellinen asennoituminen	Omistautunut asennoituminen
Esimiehen motivaatio- tekijät	Valta-asema, status, pakkorooli, mahdollisuus oman aseman edistämiseen	Aito halu, kutsumus, valinta, omien vahvuuksien tiedostaminen ja halu hyödyntää niitä, usko työntekijöiden kykyihin
Esimiehen toimintatapa	Esimies pääosassa, henkilöstö sivuroolissa, oman aseman ja toimijuuden korostaminen, käskytyks, tulosjohtajuus tai ”antaa mennä”. Näkee oman työpanoksen merkityksellisimpänä ja keskittyy siihen tai kuluttaa aikaa ja keskittyy siihen, että asiat näytävät hyvältä.	Esimestoimintaa henkilöstöä tukevana. Panostaa henkilöstön kehittämiseen ja sitouttamiseen. Näkee työntekijät tuloksenteijänä. Arvostaa henkilöstöä, valmentava johtajuus. Toimii pitkäjänteisesti tulevaisuutta luodaten.
Työyhteisön ja henkilöstön toiminta	Työyhteisö tekee mitä käsketään tai mitä haluaa. Motivaatio ja hyvinvointi alhainen. Työn tulokset tyydyttäviä tai huonoja. Innoton työyhteisö.	Itseohjautuva ja kehittyvä henkilöstö ja työyhteisö. Motivaatio ja hyvinvointi korkealla sekä tulokset hyviä. Oman työn arvostus korkea. Innovaatiivinen, oppiva työyhteisö.

Kuvio 4. Esimiehen asennoituminen. (Aarnikoivu 2008, 42.)

4.1.4 Hiljainen tieto

Juholin korostaa, että esimiehen pitää käsittää, että asemansa ja tehtävänsä vuoksi hän on monessa suhteessa etulyöntiasemassa työyhteisössään. Hänellä on tietoa ja näkemyksiä ajallisesti ennen alaisiaan. Hänellä on usein myös laadullisesti jäsen-tyneempää tietoa kuin muilla. Osa niistä on ns. hiljaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu minnekään mutta joka on jäsentynyt hajanaisista keskusteluista ja omasta pohdinnasta. Tietoa on usein myös määrällisesti enemmän, koska esimies työnsä vuoksi osallistuu erilaisiin keskusteluihin ja foorumeille, jonne kaikilla ei ole pääsyä. (Juholin 2008, 96.)

Juholinin muistuttaa, että esimiehellä on muita enemmän vastuuta tiedon vaihdannassa ja käsittelyssä silloin, kun muut eivät tiedä, mitä hän tietää. Vastuullisuus merkitsee kykyä ymmärtää itsellään olevan näkyvän ja hiljaisen tiedon merkitys muille sekä valmiuksia kommunikoida niitä oikeiden ryhmien ja yksilöiden kanssa. (Juholin 2006, 92.)

4.2 Kehityskeskustelut

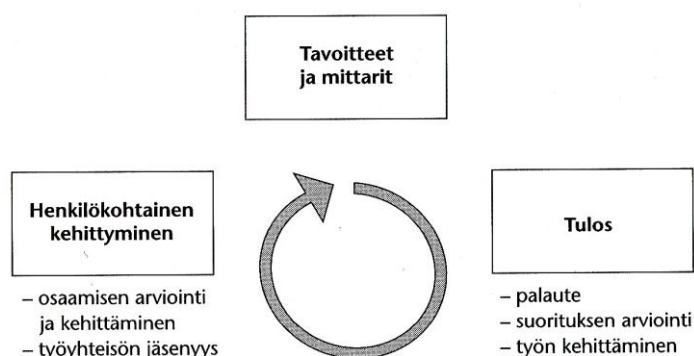
Toimivassa työyhteisössä työ sujuu. Tiedonkulku on riittävää ja vuorovaikutus avointa. Ilmapiiri on kannustava: ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö sujuu. Esimiestyö on osallistavaa ja kuuntelevaa, työnjako on oikeudenmukaista ja selkeää. Palautetta annetaan rakentavasti ja sitä myös hyödynnetään. Työntekijät voivat vaikuttaa työyhteisön toimintaan ja he ovat halukkaita kehittämään työtään. (Multanen ym. 2004, 9.)

Juholinin mukaan kehityskeskustelun tarkoituksena on ennen kaikkea etsiä yksilön kehittymismahdollisuuksia ja -haluja yhteisestä näkökulmasta ja hyvässä hengessä. Juholin painottaa, että kehityskeskustelujen onnistumisen lähtökohta on yhteisön ylimmässä johdossa, jonka pitää ymmärtää kehityskeskustelun merkitys johtamisessa. Juholinin mukaan esimies ei ole uskottava keskustelussa, ellei hän tiedä riittävästi yhteisön tavoitteista. Juholin painottaa lisäksi, että kehityskeskusteluja ei voi aloittaa organisaation keskeltä, vaikka joku esimies haluaisikin käydä sen omien alaistensa kanssa. Juholinin mukaan henkilöstö on valmennettava keskusteluun. Juholinin mukaan kehityskes-

kustelu on muodollisempi ja paremmin valmisteltu kuin epäviralliset päivittäiset tapaamiset tai palautekeskustelut. (Juholin 2004, 130.)

Åmanin (1998) mukaan kehityskeskustelut ovat parhaimmillaan keino vaihtaa ajatuksia ja suunnata yksilön ja organisaation päämäärät keskinäiseen sopusointuun. Niissä selvitetään työn tulostavoitteet ja erityiskysymykset sekä huolehditaan kaksisuuntaisesta viestinnästä. Juholinin mukaan kehityskeskustelussa myös alaisella pitää olla mahdollisuus antaa palautetta esimiehelleen. (Åman 1998 ref. Juholin 2004, 130.)

Juholin toteaa, että kehityskeskustelun perusteella laaditaan konkreettinen toimintasuunnitelma. Kehityskeskustelun päätavoitteena on Juholinin mukaan se, että arvioinnin lopussa keskustelijat ovat saavuttaneet yhteisymmärryksen ja sopineet tulevan kauden asioista. (Juholin 2004, 130.) Alla olevassa kuviossa (kuvio 6.) näkyy kehityskeskustelun osa-alueet.



Kuvio 6. Kehityskeskustelun osa-alueet. (Aarnikoivu 2008, 133.)

Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja muistuttavat, että kehityskeskustelulle kannattaa varata riittävästi aikaa ja molempien osapuolten kannalta neutraali paikka. Työhuone ei ole heidän mielestä paras mahdollinen paikka, koska siellä huoneen haltija on valta-asemassa pöydän takana ja toinen vierailijana pöydän edessä. Lisäksi työhuone on heidän mielestä altis häiriöille, kuten puhelinsoitoille tai oveen koputuksille. Rauhallinen tila on Kaihovirta-Rapon ja Lohtajan mielestä molempien osapuolten etu. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 162.)

On hyvä muistaa, että kehityskeskustelun tukena toimii parhaimmillaan keskustelun eri vaiheiden läpimenoa ja seurantaan tukeva lomakkeisto. Tyypillisesti kehityskeskustelussa käytetään valmiiksi laadittuja kysymyslomakkeita tai kysymys- ja teemarunkoja. (Aarnikoivu 2008, 122.)

Kehityskeskusteluun valmistautuminen on tärkeää, koska se vaikuttaa suoraan keskustelun antiin. Jotta työntekijä valmistautuu huolella keskusteluun, hänen pitää ymmärtää kehityskeskustelun merkitys ja hyödyt. Aarnikoivu painottaa lisäksi esimiehen valmistautumista keskusteluun. Kehityskeskustelun vaiheet ovat; valmistautuminen, keskusteluntoteutus ja jälkihoito. (Aarnikoivu 2008, 121-125.)

Laadukkaan, hyötyjä tuottavan kehityskeskustelun toteutuminen edellyttää sitä, että esimies ymmärtää lomakkeiston kehityskeskustelun käymisen tueksi, ei itseisarvoksi. Esimiehen tulee kyetä tarvittaessa irrottautumaan lomakkeesta ja käsittelemään asioita joustavasti. (Aarnikoivu 2008, 122.)

Kehityskeskustelu antaa esimiehelle:

- Mahdollisuuden jalkauttaa missiota, visiota, strategiaa ja arvoja käytäntöön,
- Tilaisuuden kuvata yrityksen tavoitteita alaiselle sekä keskustella siitä, mitä nämä tavoitteet tarkoittavat yksilön kannalta,
- Tilaisuuden oppia tuntemaan alaisiaan, heidän osaamistaan, haluaan ja uskallustaan kehittyä,
- Mahdollisuuden oman johtamistapansa tarkasteluun ja kehittämiseen,
- Mahdollisuuden antaa palautetta,
- Tilaisuuden saada uusia, luovia ideoita. (Aarnikoivu ref. Juuti & Vuorela 2002, 118.)

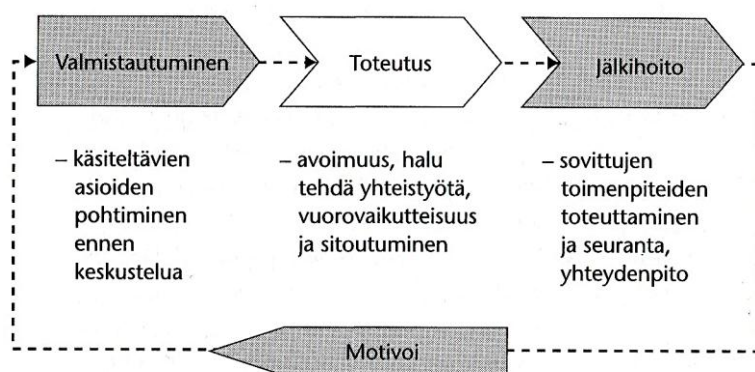
Kehityskeskustelut tarjoavat henkilöstölle:

- Mahdollisuuden kuulla yrityksen tulevaisuuden tavoitteista,
- Mahdollisuuden antaa oma panoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi,
- Tilaisuuden pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään suhteessa yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin,
- Tilaisuuden keskustella koko työkentästään,
- Tietoa koko organisaation tilasta,

- Palautetta omasta työsuorituksestaan ja rohkaisua työlleen,
- Mahdollisuuden antaa palautetta esimiestyöstä,
- Tilaisuuden oppia paremmin tuntemaan esimiestään. (Aarnikoivu ref. Juuti & Vuorela 2002, 119.)

Aarnikoivun mielestä on tärkeää, että myös yrityksen ylimmässä johdossa kehityskeskustelut koetaan tärkeäksi. Jos ylimmässä johdossa ei koeta keskusteluita tärkeänä eikä johto panosta niihin, ei voi myöskään olettaa, että organisaatiossa muutenkaan käydään laadukkaita kehityskeskusteluita. Aarnikoivu harmittelee, että yrityksen ylin johto odottaa valitettavan usein esimiehiltä panostusta kehityskeskusteluihin, mutta ei itse panosta niihin ja jopa jättää ne käymättä. Aarnikoivun mukaan on erittäin tärkeää, että esimies tekee selväksi myös alaiselle kehityskeskustelun mahdollisuudet ja hyödyt. (Aarnikoivu 2008, 118.)

Aarnikoivu korostaa myös kehityskeskustelun jälkihoitovaihetta. Se on hänen mukaan tärkeä kehityskeskustelun onnistumisen eli hyötyjen syntymisen näkökulmasta. Jälkihoito tarkoittaa Aarnikoivun mukaan konkreettisesti mm. sitä, että sovitut toimenpiteet toteutetaan ja niiden toteutumista seurataan arjessa systemaattisesti. (Aarnikoivu 2008, 131-132.) Alla olevassa kuviossa näkyy kehityskeskustelu prosessina. (kuvio 8.)



Kuvio 8. Kehityskeskustelu prosessina. (Aarnikoivu 2008, 122.)

Aarnikoivu muistuttaa, että onnistunut kehityskeskustelu tukee myös esimiehen kehittymistä. Hän painottaa, että esimiesten saama palaute alaisiltaan on erittäin tärkeää. (Aarnikoivu 2008, 138.)

Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja korostavat, että olisi hyvä jos esimies laatisi keskustelun jälkeen muistion, jonka keskustelukumppanit tallentavat itselleen. Kaihovirta-Rapon ja Lohtajan mielestä selkeisiin muistiinpanoihin on helppo palata vuoden aikana, ja niiden avulla on hyvä virkistää muistia seuraavaan keskusteluun valmistautuessa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo, 162-163.)

4.3 Työtoverit ja ystävät

Åbergin mukaan suuri osa työtiedoista kulkee vaakasuoraan, työtoverilta toiselle (Åberg 1999, 112). Näiden välillä on aste-ero. Työystävyyks on syvempää kuin työtoveruus. Åberg haluaa tehdä tämän eron, koska se vaikuttaa viestinnässä. Työtovereiden kanssa käydään päivittäin sosiaalista keskustelua, jonka uskottavuus ei välttämättä ole korkea. Tätä viestintää Åberg nimittää puskaradioksi. Työystävät taas tuntevat toisensa paremmin. Siten viestintä työystävien välisessä sisäisessä lähiverkossa on uskottavampaa. (Åberg 1992, 184.)

Åberg toteaa, että tutkimusten mukaan puskaradio ja sisäiset lähiverkot ovat mainettaan parempia. Niille on ominaista nopeus ja tarkkuus. Puskaradio on nopein viestintätapa henkilöstön keskuudessa. Nopeutta lisää se, että tiedot kerrotaan pienryhmissä. Ne välittyvät eteenpäin rinnakkaisia verkkoja pitkin, toisiin pienryhmiin (Walton 1961). Kun alkuperäisen tiedon yksityiskohtia on verrattu puskaradion avulla perille tulleetseen tietoon, on saatu 80-90% tarkkuuksia. (Åberg 1992, 184.)

Puskaradion huono maine johtuu siitä, että silloin kun tiedot ovat väärä, ne ovat todella väärä. Niistä keskustellaan ja ne jäävät mieleen. Tiedot vääristyvät myös, jos ne kulkevat monen välikäden kautta (Marting 1969, Davis 1972; Åberg 1992, 184.); Sanomien selkeys. Puskaradion sanomat ovat ymmärrettävässä muodossa, ”kansan kielellä” (Åberg 1992, 184).

4.4 Palaute

Åbergin mukaan palaute on tietoa siitä, että vastaanottaja on reagoinut sanomaan. Palautetta on Åbergin mukaan pään nyökkäys, kiittäminen, asian toistatus sekä erilaiset eleet ja ilmeet. Åberg painottaa, että palaute on aina lähettäjään ja hänen viestinnän tavoitteisiinsa kytkeytynyt käsite. Åberg toteaa, että viestinnän osapuolet saavat keskustelussa palautetta omien viestiensä ja pyrkimystensä onnistumisesta. Åberg huomauttaa, että palautteen kerääminen on lähettäjän vastuulla. Åberg muistuttaa, että palautteen tulisi olla mahdollisimman konkreettista. (Åberg 1999, 162.)

Kaihovirta-Rapon ja Lohtajan mukaan palaute on kommentti, jonka palautteen antaja antaa palautteen saajalle. Palaute liittyy menneisyyteen ja sen tarkoituksena on vaikuttaa tulevaisuuteen eli palautteen vastaanottajan tulevaan toimintaan. Palaute on palautteen antajan kuvaama havainto, neutraali tosiasia, joka ei ole myönteinen eikä kielteinen. Kaihovirta-Rapon ja Lohtajan painottavat hyvä palaute ei koskaan moiti tai tuomitse. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 26.)

Aarnikoivun mukaan palautteenannon perussääntö, on että henkilön tulisi saada määrällisesti enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista. Jos henkilö saa enemmän palautetta epäonnistumisista kuin onnistumisista, sisältyy siihen riski, että henkilö kohdistaa palautteen itseensä henkilönä eli ns. personoi palautteen. Aarnikoivun mukaan tuolloin palautteen vastaanottaja saattaa tulkita palautteen oman persoonansa mitätöimiseksi. Aarnikoivun muistuttaa, että tällöin palautetta ei kyetä hyödyntämään toimintatapojen kehittämisessä. (Aarnikoivu 2008, 144.)

Myönteistä palautetta tulisi Åbergin mukaan antaa aina, kun siihen on aihetta ja kielteinen palaute tulisi antaa rakentavassa hengessä. Åberg toteaa, että kukaan ei ole erehtymätön ja että mikään ei lamauta niin paljon kuin jatkuva kielteinen palaute. (Åberg 1999, 163.)

Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja korostavat, että palautteella halutaan vahvistaa tiettyä käyttäytymistä tai tapaa tehdä jokin asia, tai sillä halutaan saada aikaan muutos. Heidän mukaan palaute voidaan jakaa vahvistavaan ja korjaavaan palautteeseen. Vahvistava palaute kertoo palautteen saajalle, että hän onnistui palautteen antajan mielestä, ja

korjaava palaute kertoo, että hän epäonnistui. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 26.)
 Alla olevassa kuviossa (kuvio 9.) näkyy korjaavan palautteen keskeiset periaatteet.

A. OIKEA ASENNE	B. KESKEISET PERIAATTEET
<ol style="list-style-type: none"> 1. Palautteen vastaanottaja on päähenkilö. Hän tekee päätökset toimintatavan muutoksista 2. Palautteen tarkoitus on auttaa toista kehittymään, ei syyllistämistä ja masentamista 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kohdistaminen toimintatapaan, ei persoonaan 2. Itsetuntoa ei saa loukata, muista kunnioitus 3. Kytkeminen organisaatiolle tärkeään asiaan, ei omaan mielipiteeseen 4. Yhdessä suunnittelu synnyttää sitoutumisen 5. Kahden kesken syntyy yhteinen haaste 6. Seurannasta sopiminen, muutos vie aina aikaa

Lähde: Helin 2006.

Kuvio 9. Korjaava palaute. (Aarnikoivu 2008, 146.)

Vahvistavan ja korjaavan palautteen oikeanlainen antaminen ja vastaanottaminen johtaa ensin omaan ja sitten koko organisaation kehittymiseen. Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja muistuttavat, että jos joku siinä onnistuu, on hänen ja muiden hyvä tietää siitä, jotta muutkin voivat omaksua hyvän toimintatavan, ja vastaavasti jos joku tekee virheen, on hänen ja muiden hyvä tietää siitä, jotta virhe voidaan välttää tulevaisuudessa. Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja painottavat, että koska palaute johtaa kehittymiseen, jokaisen työntekijän ja esimiehen tulee pystyä antamaan palautetta ja myös vastaanottamaan sitä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 27.)

Iiris Humala siteeraa Johda verkossa –teoksessaan Kari Uusikylää (2002): arvosteleva ja kriittinen arviointi on ehkä tehokkain luovuuden tappaja. Työelämässä tarvitaan rakentavaa arviointia eikä epämääräisiä arvosanoja tai pisteitä. Parasta on Uusikylän mukaan kun kehitystä arvioidaan jatkuvasti ja palautetta annetaan sekä työtulosten hyvisistä että huonoista puolista. Palautteen tavoitteena on sekä yksilön kehittyminen että yhteisön kehittäminen. Uusikylä muistuttaa, että kollegalta saatua palautetta arvostetaan käytännössä eniten, koska se on aitoa ja rehellistä. Tehokkainta palaute on Uusi-

kylän mukaan, kun se annetaan kasvokkain ja mieluiten vielä kahden kesken. (Uusikylä 2002 ref. Humala 2007, 45.)

Palaute on Humalan mielestä tärkeää hyvälle oppimiskierteelle. Siinä esimiehellä on erityisen tärkeä rooli (Viitala 2006). Palautteen antamisessa on Humalan mukaan tärkeää, että toinen osapuoli ymmärtää asian ja että asioista puhutaan niiden oikeilla nimillä (Yli-Kokko 2005). Palautteen tavoitteita ovat: palkita – vahvistaa myönteistä toimintaa tai käyttäytymistä; informoida – antaa tietoa ja tukea, että on toimittu oikeasuuntaisesti; motivoida – kannustaa ja rohkaista jatkamaan samaan malliin; ohjata – pitää toiminta ja käyttäytyminen päämäärätietoisesti suunnassa; oppia – suunnata kehittyminen oikealle uralle. (Humala 2007, 45.)

Juholin huomauttaa, että elämäkokemus auttaa asettamaan palautteen oikeisiin mitasuhteisiin. Ikä auttaa Juholinin mukaan suhtautumaan lievemmin kovaankin kritiikkiin ja sen alkaa nähdä myös rakentavana asiana. Juholin muistuttaa myös, että sekä ylitsevuotavan myönteinen että musertavan huono palaute voi johtua muustakin kuin itsestä. Olosuhteilla voi Juholinin mukaan olla oma merkityksensä. (Juholin 2006, 245.)

Mielistely on Juholinin mukaan rakentavan palautteen vihollinen. Juholin varoittaakin, että seuraukset voivat olla kohtalokkaat, vaikka lyhyellä aikavälillä mielistely saattaa tuntua houkuttelevalta. (Juholin 2006, 245.)

Juholin korostaa, että palaute on ja sen pitää olla vaihtelevaa. Juholinin mukaan skaala ulottuu kiitoksesta ja kehumisesta neutraaliin toteamukseen ja arvostelemaan kritiikkiin, moitteisiin tai varoituksiin. Juholin painottaa, että jokaiselle on paikkansa työyhteisössä, sillä palautekäytännöt perustuvat onnistumisiin, epäonnistumisiin ja hyvään eteneeseen. (Juholin 2006, 255.)

Puron mukaan palautetta voidaan antaa sanattomasti – kuten katseella, ilmeillä, eleillä tai liikkeillä – tai sanallisesti. Palaute ja kuunteleminen ovat Puron mukaan saman kolikon kääntöpuolia. Puro toteaa, että monesti kuunteleminen voidaan nimetä palautteen antamiseksi ja päinvastoin. Puro kiteyttää palautteen aseman kuuntelemisessa seuraavasti: Kuuntelijan antama palaute on puhujalle osoitus siitä, että viestin sisältö ja sen merkitys ovat tulleet ymmärretyiksi. (Puro 2010, 88-89.)

Puro tiivistää ajatuksen lauseeksi: Kuuntele palautteen vastaanottajaa ja päätä vastaus perusteella, millaista palautetta tämä on valmis ottamaan vastaan. (Puro 2010, 94.)

4.5 Palaverit

Juholinin mukaan kokoukset ja palaverit ovat lähikanavia, joissa toteutuu keskinäisviestintä ja kasvokkain keskustelu. Sisäisiä kokouksia voidaan Juholinin mielestä tehostaa esimerkiksi: kertomalla etukäteen tilaisuuden sisältö ja eteneminen yksityiskohtaisesti; jakamalla aineistoa etukäteen ja pyytämällä osallistujia tutustumaan siihen; motivoimalla ihmisiä miettimään etukäteen kysymyksiä ja puheenvuoroja; panostamalla esitystekniikkaan siten, että esitettävät asiat havainnollistetaan esimerkiksi grafiikan avulla; kiinnittämällä huomiota kielenkäyttöön ja viestintätyyliin; luomalla avoin tunnelma ja aktivoimalla ihmisiä kysymään; aktivoimalla kokousta pienryhmätyöskentelyn avulla. (Juholin 2006, 175.)

Spiik muistuttaa, että yksi tärkeä tiimin toimintaa ohjaava kokonaisuus on palaveri- ja vuorovaikutuskäytäntö. Spiik nostaa esiin kaksi tärkeintä palaverityyppiä:

- a) Säännöllisesti toistuvissa palavereissa tiimi ohjaa omaa toimintaansa, ennakoi tulevia tapahtumia ja oppii omista tekemisistään.
- b) Tilannekohtaisissa palavereissa käsitellään tässä ja nyt syntyneitä ongelmatilanteita tai yhtäkkiä tulleita muutoksia. (Spiik 2003, 89.)

Spiikin mukaan palavereita voidaan kutsua tiimipalavereiksi, -kokouksiksi, aamukahvihetkiksi tai miksi vain, niiden nimi ei ole hänen mukaansa oleellinen. Tärkeintä Spiikin mukaan on, että niitä pidetään säännöllisesti, ja että ne ovat tavoitteellisia ja suunnitelmallisia. (Spiik 2003, 90.)

Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja painottavat asialistan tärkeyttä työyhteisön palavereissa. He nimittävät asialistaa käsikirjoitukseksi. Asialista tulisi laatia pienenkin palaveriin ja neuvotteluihin, koska se jämäköittää osallistujien toimintaa ja toimii keskustelun vetäjän tukena. Asialista sisältää tapaamisen aiheen ja tavoitteen sekä tapaamisessa käsiteltävät asiat. Kaihovirta-Rapon ja Lohtajan mukaan on tärkeää, että jokainen osallistu-

ja näkee asialistan etukäteen, sillä silloin osallistujat tietävät, miksi palaveri pidetään ja mitä heiltä odotetaan. Asialista tukee palaverin tavoitteeseen pääsemistä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 126.)

Muistio on kirjallinen selvitys siitä, mitä palaverissa päätettiin. Kaihovirta-Rapon ja Lohtajan mukaan pienissä palavereissa vetäjä laatii muistion eli toimii samalla sihteerinä. Ennen keskustelun alkamista osallistujat sopivat, mitkä asiat kirjataan, mihin tyyliin asiat kirjataan ja kenelle muistio jaetaan. He sopivat myös, tarkastavatko läsnäolijat muistion sisällön ennen muistion jakelua. Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja huomauttavat muistioon kirjataan yleensä vain tapaamisessa tehdyt päätökset. Muistio jaetaan aina kaikille läsnäolijoille yhdenmukaistamaan heidän käsityksensä siitä, mitä tapaamisessa sovittiin. Muistio jaetaan usein myös sellaisille henkilöille, jotka eivät osallistu tapaamisiin, mutta liittyvät käsiteltyyn asiaan. Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja muistuttavat laadittua muistiota kannattaa käyttää seuraavan tapaamisen asialistan pohjana. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 29.)

Kaihovirta-Rapon ja Lohtajan mukaan palaverit eivät etene kirjoitettujen sääntöjen mukaan, vaan yritysten omien käytäntöjen mukaan. Yritysten omista käytännöistä sovi- taan usein suullisesti tai niistä ei sovita lainkaan. Kaihovirta-Rapon ja Lohtajan mukaan useimmiten palaverikäytännöistä muotoutuu niin tiivis osa yrityskulttuuria, että kaikki noudattavat niitä ilman erillistä sopimista. Palaverien pelisäännöt koskevat Kaihovirta-Rapon ja Lohtajan mukaan muun muassa palaveriin saapumista ajoissa, palaverissa tehtyjen päätösten kirjaamista, kännyköihin vastaamista palaverin aikana ja sisäisten palaverien tarjoilua. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 133.)

4.5.1 Osasto- ja myymäläkokoukset

Åbergin mukaan osastokokoukset ovat säännöllisesti kokoontuvia palavereja. Hyvin toteutettuina ne ovat yksi toimivimmista sisäisen viestinnän muodoista. (Åberg 1999, 102.)

Åbergin mukaan osasto- tai myymäläkokouksissa voidaan käsitellä operatiivisten asioiden lisäksi yleisempiä asioita, esimerkiksi sisäisen markkinoinnin asioita tai työyhteisön

uutisia. Osastokokoukset ovat hyvä foorumi käsitellä työpaikkauutisia, koska: viestintätilanne on läheisempi kuin silloin, kun käytetään persoonattomampaa pienjoukkoviestintää; viestintä on kaksisuuntaista. Näin asiat voidaan keskustella lävitse ja antaa välitöntä palautetta; viestinnässä voidaan ottaa huomioon ryhmadynaamisia tekijöitä. Näitä ovat muun muassa työryhmän normien huomioon ottaminen, epävirallisten johtajien tuki ja jäsenten sitoutuminen mielipiteen ilmaisemisen kautta. (Åberg 1999, 102).

4.5.2 Tietoiskut eli briefit

Åbergin mukaan tietoisku eli ”brief” on osastokokouksen yhteydessä tai erikseen järjestettävä tilaisuus, jossa asiantuntija tai osastovastaava kertoo lyhyesti omasta erikoisalastaan. Åberg painottaa, että tämä on erittäin hyvä tapa jakaa nopeasti ydintietoja alueesta, johon kirjallisen perehtymisen kautta kuluisi paljon aikaa. (Åberg 2000, 215.)

Juholinin (2009) muistuttaa, että vastuullinen dialogi tarkoittaa, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on viestintävastuu oman työnsä asiantuntijuuden kautta. Jokainen on siten oman työnsä asiantuntijana oikeutettu ja velvoitettu kommunikoidaan esimerkiksi työhönsä ja työyhteisöönsä liittyvissä asioissa.

Tämän opinnäytetyön kohdemyymälän asiantuntijoita ovat kaikki myymälässä työskentelevät henkilöt.

4.5.3 Kokemustenvaihtopäivä

Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio ja Pahkin ehdottavat Työterveyslaitoksen julkaisemassa teoksessa Parempi työyhteisö, että työyhteisössä järjestettäisiin säännöllisin väliajoin nk. Kokemustenvaihtopäivää, jonka tavoitteena on edistää positiivisia muutoksia työyhteisössä ja oppia uusia asioita ja edesauttaa uusien hyvien käytäntöjen syntyä. (Multanen & Bredenberg & Koskensalmi & Lauttio & Pahkin 2004, 53.)

Kokemustenvaihtopäivään osallistuneet ovat kommentoineet tilaisuutta teoksessa Parempi työyhteisö seuraavasti:

- Hyvä tapa lähestyä edellisessä tapaamisessa esille nousseita asioita.
- Hyvä tilaisuus päivittää, missä mennään, miten on edistytty ja mitä vielä pitää tehdä.
- Aina vain paremmin oppii, mitä eri osastoilla tehdään.
- Oppii ymmärtämään, että muillakin on ongelmia.
- Ihmiset ovat alkaneet avautua enemmän: nyt uskalletaan sanoa, mitä ajatellaan. (Multanen ym. 2004, 52.)

5 Viestintäfoorumit

Foorumi tulee latinan sanasta forum, joka tarkoittaa julkisen elämän aluetta, jonne kokoonnutaan tapaamaan muita ihmisiä ja puhumaan tärkeistä ja vähemmän tärkeistä asioista; sananmukaisesti tori. (Juholin 2008, 73.)

Juholinin mukaan viestintäfoorumit ovat vaihtoehto viestintäkanaville. Kanavahan pitää sisällään viestin kulun suoraviivaisen etenemisen lähettäjältä vastaanottajalle. Foorumi taas on eksplisiittisesti vuorovaikutteinen tila, johon yhteisön jäsenet tulevat keskustelemaan ja käsittelemään tärkeitä ja vähemmän tärkeitä asioita. Juholin muistuttaa, että foorumit yhdistävät työyhteisöt ja organisaatiot ulkomaailmaan. Foorumien kautta saadaan tietoa ja vaikutteita ja vastaavasti välitetään niitä edelleen. Foorumit ovat tiedon, mielikuvien, vaikutelmien ja tunnelman vaihtajia suuntaan ja toiseen. Niillä toimitaan spontaanisti, puolivirallisesti tai virallisesti. Oleellista on vuorovaikutteisuus sekä yhteisön jäsenten aloitteellisuus ja itseohjautuvuus. (Juholin 2008, 72.)

Foorumeilla tapahtuu Juholinin mukaan kaikki oleellinen vuorovaikutus joko ihmisten välisenä vuorovaikutuksena kasvatusten tai hyödyntäen teknologiaa. Foorumit jakautuvat seuraaviin pääluokkiin: työfoorumit, hybridifoorumit, sisäiset ja ulkoiset verkostot ja niiden laajentuma sosiaaliseen mediaan, puoliviralliset foorumit ja viralliset foorumit. Niillä ihmiset liikkuvat itseohjautuvasti ja luovat uusia foorumeita. Foorumit tarjoavat siis alustan työyhteisöviestinnän toimivuudelle. (Juholin 2008, 73.)

5.1 Viralliset foorumit

Virallisia foorumeita ovat säännölliset viikko-, kuukausi- ja kvartaalipalaverit tai vuosittaiset tuloksenjulkistamistilaisuudet. Sisällöt voidaan jakaa kolmeen ryhmään: mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja mitä tapahtuu tulevaisuudessa. Yhteisillä palavereilla tai tiedotustilaisuuksilla on aina paikkansa työyhteisössä, sillä niissä välittyvä tieto on virallista ja mietittyä. Se välitetään kaikille samassa muodossa samaan aikaan, mikäli mahdollista. Virallisissa tilaisuuksissa jaettu tieto on myös saatavana muilla foorumeilla, esimerkiksi intranetissa tai ilmoitustauluilla, ja se voidaan välittää myös sähköpostitse, tekstiviesteinä tai muita tekniikoita hyödyntäen. (Juholin 2008, 79.)

5.2 Puoliviralliset foorumit

Juholinin mukaan puoliviralliset ja viralliset foorumit on vaikea erottaa toisistaan. Täysin virallisia ovat esimerkiksi kvartaalipalaverit, kuukausipalaverit, suunnittelupäivät tai yt-neuvottelut. Puoliviralliset täydentävät niitä astetta vapaamuotoisemmalla otteella. (Juholin 2008, 78.)

Kahvittelet ovat tavallinen puolivirallisen viestinnän muoto, josta on sovittu yhteisesti. Kahville tullaan usein sovittuun paikkaan ja sovittuun aikaan. Yhteisellä kahvihetkellä tieto, kuulumiset ja tuntemukset vaihtuvat ilman asialistaa, ja niiden ansiosta ihmiset ovat myönteisessä mielessä paremmin perillä asioista. Joissakin organisaatioissa kahvihetkiin on voitu lisätä virallisempaakin sisältöä, mikä saattaa lisätä kiinnostusta osallistua. Kielteisessä mielessä kahvittelet voivat nostaa epävarmuuden, pelon, huolestumisen tai ärsytyksen tunteita, jos niillä kuullaan huhuja tai spekulatioita, joista ei ole varmempaa tietoa. (Juholin 2008, 78.)

Asian ja viihteen yhdistelmät ovat tilaisuuksia ja tapahtumia, joissa käsitellään organisaation asioita virallisesti, puolivirallisesti ja vapaamuotoisesti. Usein niihin liittyy myös tavoite ihmisten tutustumisesta toisiinsa. Tutustuminen taas sujuvoittaa työskentelyä ja lisää luovuutta. Yhdistelmätilaisuuksien suosio voi vaihdella suuresta innostuksesta haluttomuuteen ja pakottamisen kokemuksiin. Asiaviihdetilaisuuksilla on erilaisia nimiä,

tyypillisiä ovat esimerkiksi kick-offit, leirit, strategiapäivät, vetäytymiset, suunnittelupäivät ja seminaarit. (Juholin 2008, 79.)

5.3 Vapaamuotoiset foorumit – sisäiset verkostot

Työyhteisöihin muodostuu luonnostaan sisäisiä verkostoja yhdessä tekemisen tuloksena. Ne muodostuvat samojen asioiden äärellä olemisesta, yhteisestä tavoitteesta tai intressistä. Sisäisiä verkostoja syntyy spontaanisti, mutta niitä voidaan rakentaa myös tavoitteellisesti saattamalla yhteen saman alan ihmisiä, joiden verkostoitumisesta kaikki hyötyvät. (Juholin 2008, 75.)

Astetta erityisempää on muodostaa eräänlainen sisäpiiri, johon valikoituu tai kutsutaan tietty ryhmä ihmisiä. Piiri elää itsenäisesti työyhteisön sisällä mutta ei eristäydy muista. Sisäpiiri vaihtaa tietoja keskenään sekä työn ohessa että sen ulkopuolella. Usein työyhteisön ja alan asiat ovatkin tiedossa, ennen kuin ne tulevat julkisiksi tai vaikka eivät tule julkisiksi ollenkaan. Aiemmin epävirallisen tiedon leviämisestä käytettiin negatiivisia konnotaatioita sisältävää käsitettä ”puskaradio”, millä viitattiin salamyhkäisyyteen ja epäeettisyyteen. Sisäpiiriviestinnällä voi toki olla kielteisiä seurauksia, jos piiri alkaa salata tietoa ja käyttää sitä omaksi edukseen. Sisäpiiri pystyy myös halutessaan luomaan paineita työyhteisön johtoon asioiden julkistamiseksi. (Juholin 2008, 75.)

5.4 Työfoorumit

Juholin toteaa, että fyysinen työtila on keskeinen viestintäfoorumi, jossa tehdään työtä, vietetään taukoja ja kommunikoidaan kollegojen sekä sidosryhmien ja –henkilöiden kanssa. (Juholin 2008, 73.)

Hybridifoorumit ovat Juholinin mukaan luova sekoitus eri kommunikaatiomuotoja, joita kehitetään työfoorumeilla. Parhaiten sovellukset toimivat Juholinin mielestä avoimessa työtilassa, ja oleellista on digitaalisen viestinnän kietoutuminen kaikkeen tekemiseen. Juholin painottaa, että hybridifoorumit ovat yhdistelmä erilaisista foorumeista, joita

yksilöt luovat ja yhdistelevät tilanteen mukaan. Esimerkiksi huudetaan sermin ylitse kollegalle, kävellään kollegan luo, lähetetään sähköposti, soitetaan, käydään netissä katsomassa tai mennään tutkimaan sisäistä tai ulkoista tietokantaa. Hybridifoorumit syntyvät Juholinin mukaan ihmisten kommunikatiivisuudesta ja itseohjautuvuudesta, jolloin erillisiä ohjeistuksia ja sääntöjä ei tarvita. Lopuksi Juholin painottaa, että hybridiviestintä ei ole vain ajantasaistiedon välittämistä vaan myös yhdessä oppimista ja tekemistä. (Juholin 2008, 74.)

Juholinin mielestä viestintäteknologia on muuttanut työntekoa perinpohjaisesti. Viestintäteknologialla tarkoitetaan ”niitä teknologioita ja viestinnän teknisiä muotoja, joita organisaation jäsenet käyttävät kommunikoidessaan toistensa kanssa. Näitä ovat mm. internet, sähköposti, erilaiset pikaviestimet, intranet, blogit ja mobiilit viestintäverkot”.

5.5 Sosiaalinen media

Juholin huomauttaa, että uusi teknologia mahdollistaa verkostoitumisen verkossa erilaisissa internetyhteisöissä, joita syntyy asioiden ja teemojen, ammattien, substanssiasioiden tai minkä tahansa yhdistävän asian ympärille. Sosiaaliset mediat ovat internet-palveluja, joihin käyttäjät tuovat itse sisällön. (Juholin 2008, 76.)

Alalajeja ovat Juholinin mukaan esimerkiksi blogit, wikipedia ja erilaiset verkostoitumismediat, jotka mahdollistavat erilaisten ryhmien ja verkostojen keskinäisen yhteydenpidon. Meillä tunnettuja yhteisösivustoja ovat esimerkiksi MySpace, LinkedIn ja Facebook, joihin kirjoittaudutaan omalla nimellä ja kuvalla ja jossa sivustolle kirjautuneet voivat pitää yhteyksiä toisiinsa. Sosiaaliset mediat luovat täysin uudenlaisia mahdollisuuksia verkostoitumiseen ja korvaavat ja täydentävät kasvokkaistapaamista ja yhteydenpitoa. (Juholin 2008, 76.)

5.6 Blogi

Konsultti ja kouluttaja Anja Alasilta toteaa teoksessaan Blogi tulee töihin; että blogi on sivusto, jolla voi julkaista tekstiä ja/tai multimediaa. Jutut julkaistaan aikajärjestyksessä: uusin ylimpänä. Lukijoilla on mahdollisuus kommentoida kirjoituksia. Syötteet helpottavat blogien seuraamista. Blogia voi pitää kaksi tai useampi ihminen. Mitä useammin blogia kirjoittaa, sitä enemmän sille yleensä saa lukijoita. (Alasilta 2009, 20.)

Alasillan mukaan blogit ovat osa web 2.0:n nimellä tunnettua ilmiötä. Usein puhutaan myös yhteisöllisestä mediasta tai sosiaalisesta webistä. (Alasilta 2009, 48.)

Alasilta toteaa, että organisaatioblogit voidaan luokitella sen mukaan, mikä organisaatio on kyseessä. Onko esimerkiksi kyseessä yritysblogi, kunta- tai kaupunkiblogi, järjestöblogi jne.. Keskeinen jako syntyy Alasillan mielestä siitä, minkä verkkopalvelun yhteydessä blogi ilmestyy. Olennaisia vaihtoehtoja ovat Alasillan mukaan julkinen verkkopalvelu, intranet, kirjautumista vaativa ekstranet ja organisaation verkkopalveluista irrallaan julkaistava blogi. (Alasilta 2009, 41.)

Alasillan mukaan työelämän blogit voidaan ryhmitellä niiden tarkoituksen ja tavoitteen mukaan. Alasilta luettelee muutamia: johtaminen, strategian kirkastaminen, perustointojen tuki, kiinnittäminen ja sitouttaminen, profilointi, sosiaalisen vuorovaikutuksen lisääminen, vanhojen palautemuotojen täydentäminen ja turvallisen ympäristön tarjoaminen kriittiselle sisäiselle keskustelulle. (Alasilta 2009, 42.)

Alasilta siteeraa Leenamaija Otalan ja Kaija Pöystin Wikimaniaa yrityksiin – yritys 2.0 tuottamaan -teosta: ”Blogin tavoitteena on välittää omia näkemyksiä ja saada samalla palautetta blogikommenttien muodossa. Parhaimmillaan johtajat saavat aikaan toimivan vuorovaikutuksen henkilöstön kanssa. Asiantuntijat puolestaan pystyvät vastaamaan kerralla monille kysyjille ja jakamaan tietoaan sekä saamaan palautetta omille näkemyksilleen. Mutta jos blogia kirjoitetaan kovin satunnaisesti ja jos kirjoittaja ei ole luonteva, on vaarana saada aikaan vain turhautumista puolin ja toisin.” (Alasilta 2009, 167.)

Alasilta painottaa, että blogilla on rajattomasti mahdollisuuksia: johtaja voi pitää intrassa nettipäiväkirjaa, jossa kertoo lyhyesti tapaamisistaan ja muista töistään vaikkapa

kerran viikossa. Näin hänen työnsä tulee entistä läpinäkyvämmäksi henkilöstölle; johdon blogi voi taustoittaa ja syventää tiedotteita. Etenkin henkilöstön kannalta rankat ratkaisut vaatisivat vuoropuhelua ja kunnon perusteluja; blogissa johtaja voi heittää ilmaan kysymyksiä ja ideoita ja pyytää niihin lukijoiden – henkilöstön vai vaikkapa asiakkaiden – kommentteja; johdon blogi on mainio palautekanava. Johtaja voi antaa palautetta henkilöstölle tai vaikkapa ulkoisille toimittajille. Näillä on vastaavasti mahdollisuus kertoa omia kantojaan. (Alasilta 2009, 178.)

Alasilta muistuttaa, että keskeinen keino tehostaa viestintää on pitää tarjolla kommentoinnin ja keskustelun mahdollisuutta. (Alasilta 2009, 152.)

5.7 Intranet

Intranet on organisaation sisäinen verkko, jonne ulkopuolisilla ei ole pääsyä. Viime vuosina, kun intranet on yleistynyt nopeasti, se on noussut yhdeksi tärkeimmistä ellei tärkeimmäksi sisäisen viestinnän foorumiksi. Vielä intranet ei ole sellainen yhteisöllinen foorumi kuin odotettiin, mutta tulevaisuudessa sen rooli voi suurestikin muuttua. Suhautuminen intranetiin vaihtelee: osalle siellä käynti on päivittäinen rutiini ja ratkaisu ajantasaisentiedon päivittämiseen. Osalle se taas on ollut turhauttava kokemus, jos tiedon löytäminen on vaikeaa tai se päivittyy hitaasti. (Juholin 2008, 77-78.)

Sisäisen viestinnän ABC -oppaan mukaan intranet toimii esimerkiksi sähköisten ilmoitustaulujen ja kalenterien, tapahtumatietojen, tiedotuksen, henkilöstölehden, ohjeistusten ja kyselyiden julkaisukanavana. Oppaan mukaan verkosta saadaan enemmän irti, kun sitä ei käytetä vain yhdensuuntaiseen tiedottamiseen vaan tarjolla on myös esimerkiksi keskusteluryhmiä. (Säteri & Hosiokoski 2008.)

Alasillan mielestä henkilöstön saavutettuihin etuihin kuuluu, että intraa saa haukkua mielin määrin: Eihän sieltä mitään löydy; Haku toimii miten sattuu; Navigaatio on sekava; Jos jotain löytyy, tieto on vanhentunutta; tekstit ovat epäselviä ja liian pitkiä. (Alasilta 2009, 144.)

Alasillan mukaan introjen tekijät valittavat kohtuutonta kiirettä ja painetta. Useimmat kirjoittavat intraan tärkeämmäksi kokemiensa töiden ohessa. Jos toimittajia on, he ei-

vät ehdi editoida tekstejä. Alasilta toteaa, että tavaksi on tullut kipata intraan kaikki teksti, mitä organisaatio tuottaa, jolloin tärkeät ja vähemmän tärkeät menevät sekaisin. Alasillan mielestä sisäiseen verkkopalveluun ei satsata niin kuin ulkoisiin. Visuaalinen ilme on ankea ja julkaisujärjestelmissä on ongelmia. (Alasilta 2009, 145.)

Alasilta harmittelee, että intrassa on tullut tavaksi lyödä faktat pöytään ja ehkä tiedotamaton oletus on, että henkilöstö ottaa viestit järkiperaisesti ja mukisematta vastaan. Blogissa onkin Alasillan mielestä lupa argumentoida: perustella, todistaa ja tulkita. Alasillan mukaan argumentoiva, taivutteleva viestintäote on tarpeen, jos kohderyhmään kuuluu vastahakoisia tai välinpitämättömiä. Hyväksi taivuttelukeinoksi Alasilta mainitsee sen, että ihmiset pistävät itsensä likoon ajamiensa asioiden puolesta. (Alasilta 2009, 151.)

5.8 Sähköposti

Sähköpostin käytön räjähdysmäinen kasvu roskaposteineen on vienyt pohjaa sen alkuperäiseltä idealta. Ihmiset eivät pysty lukemaan päivittäin kymmeniä tai satoja sähköposteja, jolloin viestinnän teho laskee. Toisaalta sähköpostiin kohdistetaan epärealistisia odotuksia, kun isoissa ryhmissä yritetään keskustella ja ratkoa ongelmia. (Juholin 2008, 77.)

Yhä useammassa työyhteisössä intranet on ainakin osittain korvannut ja vähentänyt sähköpostin käyttöä rutiininomaisten asioiden tarkistamiseen, kysymiseen tai sopimiseen. Myös uudet pikaviestimet ja puhelinten uudet toiminnot korvaavat tulevaisuudessa sähköpostia. (Juholin 2008, 77.)

6 Kohdeyrityksen Helsingissä sijaitsevan myymälän sisäisen viestinnän nykytila

Yritys on tunnettu iloisesta ja pirteästä asiakaspalvelusta. Myymälän henkilökunta ottaa asiakkaan aina heti huomioon, kun asiakas astuu liikkeeseen. Asiakasta ollaan aina

vastassa iloisesti hymyillen ja palvelualttiina. (Henkilöstörutiinit, 3.) Tämän ulospäin näkyvän viestinnän edellytyksenä on toimiva sisäinen viestintä. Juholinin (2008) mukaan työyhteisön vakiintuneet toimintatavat ja kulttuuri määrittävät työyhteisön maineen ja brändin (aineeton pääoma). Maine ja brändi syntyvät ja vahvistuvat mukaan vastavasti viestinnän kautta. Viestintä siis on Juholinin mukaan jokaisen asia. (Juholin 2008.)

Myymälän osastovastaavien tehtävä on oman osastonsa ylläpitämisen lisäksi informoida muita työntekijöitä osaston myynneistä ja osaston tuotteista. Osastovastaava informoi muita esimerkiksi osastonsa kampanjatuotteista ja muista hinnanmuutoksista. (Henkilöstörutiinit, 9.)

Tavoitteet ja toteutuneet myynnit, kaikki ajankohtainen tieto esim. kampanjat, tulevat toimitukset, tuoteinfot ja selkeät ohjeet sekä työntekijöiden mielipiteet ja olotilat ovat tärkeitä hyvän sisäisen viestinnän toiminnan kannalta. (Myymäläpäällikön rutiinit, 25.)

6.1 Suulliset kanavat

6.1.1 Kuukausipalaverit

Myymälän kuukausipalaveri tulisi pitää noin kerran kuussa tai joka toinen kuukausi. Kaikki myymälän työntekijät osallistuvat kuukausipalaveriin. Yrityksen Myymäläpäällikön rutiinit -oppaan mukaan palaverissa käydään läpi edellinen kuukausi sekä tulevat tavoitteet ja kaikki yleinen informoitava. (Myymäläpäällikön rutiinit, 13.)

6.1.2 Kehityskeskustelut

Kohdeyrityksen Myymäläpäällikön rutiinit -oppaan mukaan kehityskeskustelu on valmisteltu, säännöllisesti toistuva keskustelutilaisuus esimiehen ja työntekijän välillä. Kehityskeskustelun tarkoituksena on kehittää yksilöä ja toimintaa. (Myymäläpäällikön rutiinit, 14.)

Kehityskeskustelun tarkoituksena on varmistaa, että työntekijä viihtyy ja tuntee, että hänellä on oikeat edellytykset suorittaa työtehtävänsä. Myymäläpäällikön rutiinit oppaan mukaan tässä kyse on siitä, mikä tuntuu työntekijästä tärkeältä hänen työssään, työtilanteessaan ja suhteessaan esimieheensä ja muihin työntekijöihin. Keskustelun

kautta saadaan mahdollisuus seurata aiemmin asetettuja tavoitteita, käydä läpi työnkuvaus sekä antaa ja saada palautetta työsuorituksista, sekä työntekijälle että esimiehelle. (Myymläpäällikön rutiinit, 14.)

Keskustelussa esille tulevien tarpeiden pohjalta voidaan määritellä yksilölliset tarpeet ja sopia, miten kaikki osapuolet voivat edistää vaatimusten, odotusten ja henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista. Kohdeyrityksen mukaan kehityskeskustelun tavoitteena ovat hyvin voivat työntekijät ja myymälöiden kannattavuus. Tavoitteena on myös, että kumpikin osapuoli näkee kehityskeskustelut tärkeänä ja antoisana osana työtään, ja että sekä esimies että työntekijät saavat palautetta työpanoksestaan ja työsuhteestaan. (Myymläpäällikön rutiinit, 14.)

Kohdeyrityksen Myymäläpäällikön rutiinit -oppaan mukaan päävastuu kehityskeskusteluista on lähimmällä esimiehellä. Esimiehen on varmistettava, että keskustelut suunnitellaan hyvissä ajoin ja suoritetaan perusteellisesti kerran vuodessa. Esimies vastaa myös siitä, että seurantakeskustelu käydään. Oppaan mukaan työntekijän vastuulla on valmistautua keskusteluun hyvin ja osallistua omaan kehitykseensä. Henkilökohtaiset kehityskeskustelut tulisi Myymäläpäällikön rutiinit oppaan mukaan pitää työntekijän ja esimiehen välillä keväällä ja seurantakeskustelu syksyllä. (Myymläpäällikön rutiinit, 14.)

6.2 Kirjalliset kanavat

Sisäisessä viestinnässä on tärkeää, että työntekijät saavat tarpeeksi informaatiota tulevista kampanjoista, myynti- ja osastobudjeteista, tavoitteista yms. Se edistää yrityksen mukaan yleistä motivaatiota ja sitoutumista työhön. Kohdeyrityksen käytössä oleva lokivihko tai infotaulu on hyvä tapa informoida henkilökuntaa ja siitä voi jokainen nopeasti työvuoronsa aluksi lukea tärkeät asiat. Takahuoneessa on hyvä olla infotaulut, joista voi katsoa päivän myynnin, osastomyynnit, avainluvut sekä myyntitavoitteet. Kohdeyrityksen Myymäläpäällikön rutiinit -oppaan mukaan päiväsuunnitelmapohjaan kirjaetaan edellisen päivän avainluvut sekä kyseisen päivän suunnitelma. Pohjasta löytyy kohdat mm. työnjaolle, tavoitteille ja muille tärkeille asioille. Jokaisen työntekijän on tutustuttava pohjaan ennen työvuoroonsa tuloa. Pohjan täyttää joka päivä aamuvuorolainen ja pohja pidetään helposti saatavilla esim. kassalla tai takahuoneen seinällä. (Myymläpäällikön rutiinit, 14.)

6.3 Sähköiset kanavat

Yrityksen intranetista työntekijät löytävät ajankohtaista informaatiota yrityksen asioista. Suomea koskevaa tietoa löytyy ”Suomi” -otsikon alta. Intranetista löytyy tallennettua sisältöä, kuten esimerkiksi TV, joka näyttää ajankohtaisia uutisia. Myös interaktiivista sisältöä on saatavilla. Portaalissa työntekijät voivat esimerkiksi parantaa ammattitaitoaan yrityksen oman Universityn internet -koulutuksilla. (Myymäläpäällikön rutiinit, 15.)

Joka maanantai myymälöihin lähetetään sähköpostitse Viikkoinfo, joka sisältää paljon tärkeää infoa tulevasta, kuten markkinointi-, tuote- ja henkilöstöinfoa. Viikkoinfo tulostetaan sähköpostista kaikkien työntekijöiden luettavaksi. (Myymäläpäällikön rutiinit, 13.)

Koska yritys on myymäläketju, yksi tärkeimmistä kirjallisen viestinnän kanavista on kerran viikossa myymälän sähköpostiin Suomen pääkonttorista lähetetty Viikkoinfo - tiedotuslehtinen. Se sisältää kaikki ajankohtaiset asiat niistä alueista, jotka ovat oleellisia myymälätyöskentelyssä. Myymälän henkilökunta saa sitä kautta tietoa (esim. uusista tuotteista, henkilöstömuutoksista jne.), joka helpottaa heidän työntekeään. (Myymäläpäällikön rutiinit, 13.)

7 Tutkimuksen toteutus

7.1 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimuskohteena on aina ajatteleva ja toimiva ihminen omassa viitekehityksessään. Pyrkimyksenä on tutkittavan ilmiön – esimerkiksi vuorovaikutuksen tai päätöksenteon – tarkka kuvaaminen ja syvempi ymmärtäminen. Laadullinen tutkimus on hypoteeseja luovaa eikä testaavaa (Aira 2005 ref. Jaye 2002).

Laadullisen tutkimuksen aineisto valitaan harkinnanvaraisesti tutkimuskysymysten mukaan. (Aira 2005.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri joukko ja tilastollinen argumentaatiotapa ei ole tarpeen tai mahdollinen. (Alasuutari 1995, 30.)

Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, *havaintojen pelkistämisestä* ja *arvotuksen ratkaisemisesta*. Tällaisen erottelun voi tehdä vain analyttisesti; käytännössä

ne nivoutuvat aina toisiinsa. (Alasuutari 1995, 30.) Siinä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena; sen ajatellaan valottavan jonkin singulaariseksi ymmärretyn sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta. Silloinkaan kun aineisto koostuu erillisistä tutkimusyksiköistä, vaikkapa yksilöistä yksilöhaastatteluissa, argumentaatiota ei voi rakentaa yksilöiden eroihin eri ”muuttujien” suhteen, ja näiden erojen tilastollisiin yhteyksiin muihin muuttujiin. Kvalitatiivinen tutkimus vaatii tilastollisesta tutkimuksesta poikkeavaa absoluuttisuutta. (Alasuutari 1995, 29.)

Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta ”olennaista”, vaikka samassakin tutkimuksessa aineistoa voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. (Alasuutari 1995, 31.)

Toinen vaihe laadullisessa analyysissä on *arvoituksen ratkaiseminen*. Usein empiirisen sosiaalitutkimuksen metodiikasta puhuttaessa vastaavaa vaihetta nimitetään tulosten tulkinnaksi. Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen merkitsee sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 1995, 34-35.)

Usein arvoituksen ratkaisemisen yhteydessä esiin tulevat kysymyksenasettelut johtavat uusiin aineiston osien operationalisointeihin ja pelkistämisen vaiheisiin, mutta arvoituksen ratkaisemisen johtolankoina käytetään myös niitä erityisiä, yksittäisiä tapoja joilla eri ihmiset ilmaisevat jonkin asian. Lisäksi usein viitataan tilastotietoihin, muihin tutkimuksiin ja teoriakirjallisuuteen. (Alasuutari 1995, 38.)

Laadullisessa tutkimuksessa on siis kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen (Alasuutari 1995, 41). Alla olevassa kuviossa (kuvio 10.) näkyy arvoituksen ratkaiseminen ja havaintojen tuottaminen kvalitatiivisen tutkimuksen lomaketutkimuksessa ja laadullisessa tutkimuksessa.

	lomaketutkimus	laadullinen tutkimus
arvoituksen ratkaiseminen	kausaalialalyysi, til. yhteyksien tulkinta, muuhun tutkimukseen ja hypoteeseihin viittaaminen	”ymmärtävä selittäminen”, muuhun tutkimukseen ja teoreettisiin viitekehyksiin viittaaminen
havaintojen tuottaminen	muuttujien määrittely ja koodaaminen, keskiarvojen ja til. yhteyksien etsiminen	havaintojen pelkistäminen: ”olennaiseen” keskittyminen ja raakahavaintojen yhdistäminen

Kuvio 10. Laadullisessa tutkimuksessa on kaksi vaihetta: havaintojen tuottaminen ja arvoituksen ratkaiseminen. (Alasuutari 1995, 42.)

Teoreettinen viitekehys määrää sen, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista menetelmää sen analyysissä käyttää (Alasuutari 1995, 74). Ominaista kvalitatiiviselle aineistolle on sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus (Alasuutari 1995, 75).

7.2 Tutkimusmenetelmän valintakriteerit

Tutkimusmenetelmäksi valittiin survey- eli kyselylomaketutkimus kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää noudattaen. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä katsottiin saavan syvällisempää ja tarkempaa tietoa kuin kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä; myymälän sisäisen viestinnän nykytilasta, sekä luovempia parannusehdotuksia. Otantaryhmän pieni koko mahdollisti myös kvalitatiivisen tutkimuksen onnistuneen toteuttamisen.

Kyselylomaketutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiiviselle tutkimukselle tyyppillisen haastattelun sijasta, koska tutkimuskohteena olevassa myymälässä oli kyseisenä ajankohtana meneillään kiireinen muuttoprosessi ja muuttomyynti.

Tutkimus toteutettiin ruotsalaisen muotivaateketjun Helsingissä sijaitsevassa myymälässä. Tutkimus rajattiin koskemaan pelkästään kyseisen myymälän sisäistä viestintää, sillä juuri heidän kokemuksiaan haluttiin kartoittaa. Kyselylomakkeita laadittiin kaksi erilaista; yksi myymälän myymäläpäällikölle ja toinen hänen alaisilleen.

7.3 Tutkimuksen kyselylomake

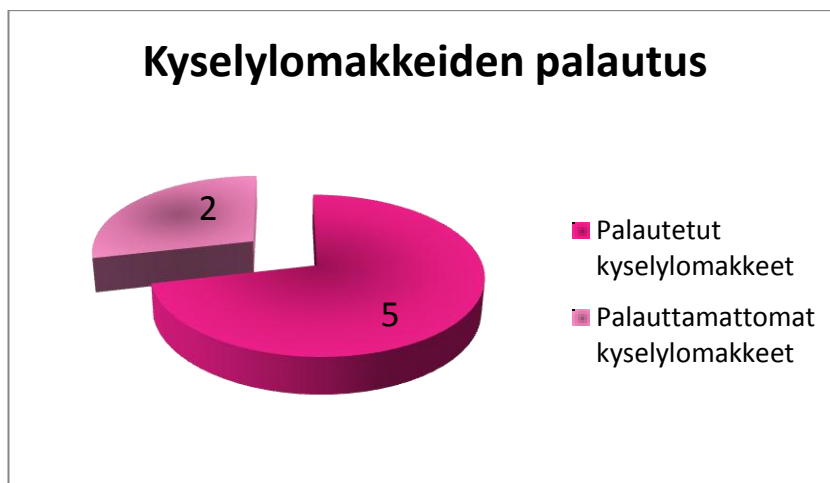
Kyselylomakkeet laadittiin kirjallisuuden pohjalta. Kyselylomake laadittiin tätä tutkimusta varten. Tutkimuksen avulla pyrittiin kartoittamaan myymälän sisäisen viestinnän nykytilaa ja keräämään vastaajilta parannusehdotuksia. Myymälän myymäläpäällikölle suunnattu kyselylomake sisälsi yhteensä 17 sisäiseen viestintään liittyvää avointa kysymystä ja kyselylomake alaisille sisälsi yhteensä 20 sisäiseen viestintään liittyvää avointa kysymystä.

Kyselylomakkeita testattiin loppukesästä 2012 kohdeyrityksen Vantaalla sijaitsevan myymälän henkilökunnan yhdellä työntekijällä, jonka seurauksena kyselyistä poistettiin muutama kysymys. Testaus toteutettiin sähköpostitse. Lähetin kyselylomakkeen hänelle sähköpostitse ja hän palautti lomakkeen minulle saman päivän aikana sähköpostitse.

7.4 Tutkimusaineiston keräys

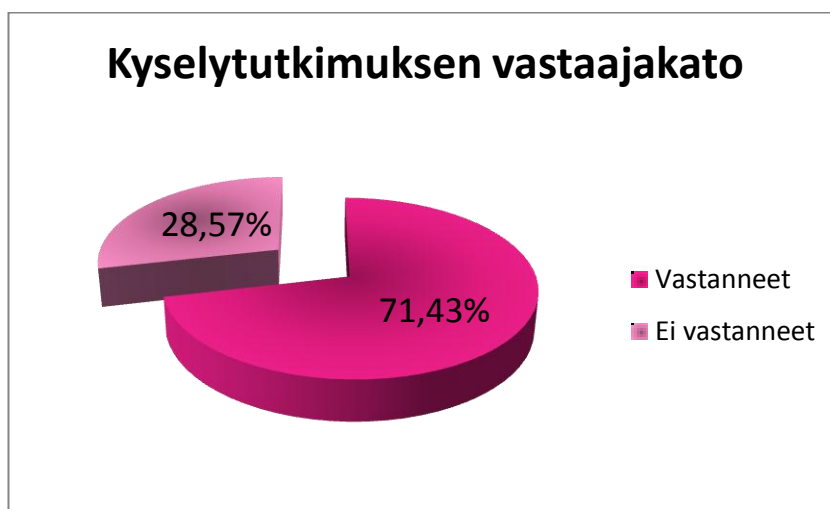
Aineiston keruu tapahtui kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeet lähetettiin sähköpostitse myymälän työntekijöille 15.8.2012 (liite 1). Lomakkeiden viimeinen palautuspäivä oli 15.9.2012. Vastaajille annettiin yksi kuukausi aikaa. Viestintäkanavaksi valittiin sähköposti, koska sen arvioitiin saavuttavan vastaajat varmimmin ja sujuvimmin.

Työntekijät palauttivat vastaukset sähköpostitse. Tutkimuslomakkeen palautti 5 työntekijää 7:stä (kuvio 11.) Kyselylomakkeeseen vastasi myymäläpäällikkö ja neljä alaista. Muutamat vastaajat olivat jättäneet vastaamatta joihinkin kysymyksiin. Kaikille kyselyyn vastanneille annettiin yksi leffalippu. Muutamaa vastaajaa jouduttiin muistuttelemaan sähköpostitse ja Facebookin kautta.



Kuvio 11. Kyselylomakkeiden palautus.

Lopullinen vastaajakato oli 28,57 % (kuvio 12.) eli 2 tutkimuslomaketta (kuvio 11.) Kato saattoi johtua mm. työkiireistä, sillä vastaajat joutuivat tekemään ylitöitä myymälän muuton ja muuttomyynnin takia. Vastausprosentiksi tuli 71,43 % (kuvio 12.) Kyselyyn vastasi siis 71,43 % (kuvio 12.) tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä.



Kuvio 12. Kyselytutkimuksen vastaajakato.

7.5 Tutkimusaineiston käsittely

Vastausten käsittely oli nopeaa, koska viestintäkanavaksi oli valittu sähköposti. Valmiiksi sähköisessä muodossa olevien vastausten käsittely oli helppoa.

Kaikki vastaukset koottiin kysymyskohtaisesti yhteen siten, että kunkin kysymyksen alle liitettiin kuhunkin kysymykseen tulleet vastaukset. Alaiset nimettiin tunnuksilla: "A1", "A2", "A3" ja "A4". Myymäläpäällikkö nimettiin tunnuksella "M". Näin vastausten käsittely selkiytyi.

Tutkimustulokset käsittelevät myymälän sisäisen viestinnän nykytilaa ja myymälän sisäisen viestinnän kehittämistä. Alaisten ja myymäläpäällikön vastaukset käsiteltiin rinnakkain.

8 Tutkimuksen tulokset

Tutkimustulosten mukaan kohdemyymälässä käydään keskusteluja takahuoneessa, tupakkapaikalla, myymälässä, erilaisissa palavereissa, puhelimessa, ilmoitustauluilla, sähköpostissa, sosiaalisessa mediassa, erilaisissa koulutustilaisuuksissa, virkistäytymispäivätilaisuuksissa, kahvinjuonnin lomassa ja työpaikan ulkopuolella järjestetyissä tapaamisissa.

8.1 Myymälän sisäisen viestinnän nykytila

Kaikki vastaajat kokivat, että myymälän tämänhetkinen sisäinen viestintä on toimivaa. Erityisesti kasvokkaisviestinnän todettiin toimivan hyvin. Myös tarvittavat tiedot tulevat ajallaan työntekijöille. Lisäksi viikkoinfo, ilmoitustaulut, puhelin ja sähköposti koettiin tällä hetkellä hyvin toimiviksi viestintäkanaviksi. *"Olemme myös puhelimitse yhteydessä toistemme kanssa, mikä nopeuttaa viestin kulkua"*, toteaa vastaaja A3.

Palavereja toivottiin lisää. Viestintä Suomen konttorilta myymälöihin maa- ja aluepäälliköiltä todettiin hitaaksi ja sekavaksi.

Vastaaja M:n mukaan tämänhetkinen sisäinen viestintä myymälässä on hoidettu hyvin. *"Mielestäni selkeästi ja kaikkien on ollut helppo löytää tarvitsemaansa tietoa"*, hän toteaa. Hänen mielestään myymälässä vallitsee harvinaisen rehellinen ja suora ilmapiiri, jossa kaikkien mielipiteitä kunnioitetaan.

8.1.1 Nykyisten viestintäkanavien toimivuus

Kaikki alaiset kokivat, että nykyiset viestintäkanavat: ilmoitustaulut, sähköposti, puhelin, työkaverit, esimies, toimivat hyvin. *”Ylipäättänsä se toimii hyvin, kunhan kaikki tietää mistä etsiä tietoa”*, toteaa vastaaja A1. *”Viestintä toimii hyvin ilmoitustaulujen kautta. Toisaalta ne pitää itse muistaa tsekata, joka aiheuttaa sen, ettei viesti kulje välttämättä tarpeeksi nopeasti. Esimerkkinä ekstramyyjänä en ole joka päivä töissä”*, toteaa vastaaja A3.

Palavereja toivottiin edelleen lisää ja ilmoitustauluihin kaivattiin selkeyttä. *”Selkeys ja note-laput siellä täällä yhteen paikkaan”*, painottaa vastaaja A3. Sisäiseen viestintään toivottiin muutenkin lisää selkeyttä. *”Selkeät ohjeet ja yhtenäisyys, minkä puute huomattiin esim. aleohjeistuksissa”*, korostaa vastaaja A4 .

Intranet puolestaan koettiin vieraaksi ja etäiseksi. *”Intranetista ei ole tietoaakaan”*, harmittelee vastaaja A2.

Esimieheltä ja työkavereilta toivottiin kuitenkin vielä lisää palautetta. Erityisesti omaa toimintaa ja työtä koskevaa palautetta haluttiin lisää. *”Toivoisin enemmän esimieheltä palautetta ja ehkä myös muilta työkavereilta, esim. jos omassa toiminnassa olisi jotain parannettavaa. Työkavereiden välillä viestintä liikkuu parhaiten!”*, painottaa vastaaja A3. Esimiesviestinnän koettiin kuitenkin toimivan hyvin. *”Tarvittavista asioista kerrotaan henkilökohtaisesti tai yhteisesti alaisille”*, toteaa vastaaja A4.

8.1.2 Toimivin viestintäkanava

Lähes kaikki alaiset totesivat, että työtovereiden kanssa päivittäin käyty kasvokkaisuviestintä on toimivin viestintäkanava. Myös kirjalliset kanavat: sähköposti, ilmoitustaulut ja viikkoinfo koettiin toimiviksi. Lisäksi esimies todettiin tärkeäksi viestintäkanavaksi sisäisessä viestinnässä. *”Parhaiten tietoa saa esimieheltä, hän on ollut hyvin ajan tasalla”*, toteaa vastaaja A4. Alaiset kokivat myös palaverit tärkeiksi henkilökohtaisen tiedonsaannin kannalta.

Kaikki vastaajat pitivät yksimielisesti suoraa yhteydenpitoa eli kasvokkaisuviestintää tehokkaimpana viestintäkanavana. Alaiset halusivat saada itseään ja myymälää koskevaa tietoa mieluiten kasvokkain. *”Minun mielestä kasvokkainen viestintä on paras tapa,*

muuten viikkoinfo ja ilmoitustaulut ovat hyviä tapoja. Palavereja on myös hyvä olla, koska silloin on koko tiimi koolla ja kaikki saa jakaa muutakin tietoa, ja kysellä muitakin asioita”, pohtii vastaaja A1.

Myös palaverit, ilmoitustaulut, sähköposti ja viikkoinfo koettiin hyviksi vaihtoehtoiksi. *”Tekniset viestimet tulevat silloin tarpeeseen, kun kaikki eivät ole aina tavoitettavissa. Facebook on toiminut joiltakin osin hyvänä viestintäväylänä, lähinnä kuitenkin matkapuhelinviestintä”,* toteaa vastaaja A3.

Vastaaja M ilmoittaa parhaaksi sisäisen viestinnän kanavaksi kasvokkaisviestinnän, jota hyödynnetään myymälässä erityisesti palavereissa. *”Siinä molemmilla osapuolilla on mahdollisuus esittää kantansa ja ilmaista itseään suoraan”,* vastaaja M toteaa. Myös puhelin on vastaaja M:n mukaan hyvä kanava niissä viestintätilanteissa, joissa kasvokkaisviestintä ei ole mahdollista.

8.1.3 Informoinnin vahvuudet ja heikkoudet

Informoinnin vahvuudeksi koettiin pieni työyhteisö, jossa viestit kulkevat helposti ja nopeasti reaaliajassa työntekijältä toiselle. Myös kasvokkaisviestintä koettiin vahvuudeksi. Pieni työyhteisö mahdollistaa myös toimivan kasvokkaisviestinnän. *”Meillä on pieni työyhteisö, meillä on siten helppo jakaa tietoa keskenämme, tietoa annetaan paljon kasvokkain, joten siinä voi kysyä samalla jos on jotain epäselvää”,* toteaa vastaaja A1. Vastaaja A2 oli puolestaan sitä mieltä, että työntekijöitä on paljon, minkä takia vähemmän tärkeät asiat jäävät toisinaan kertomatta. *”Menevät ohi korvien”,* hän toteaa.

Myymälän kasvokkaisviestintäpainotteisessa viestintäkulttuurissa koettiin myös olevan kääntöpuolensa. *”Koska paljon tietoa annetaan kasvokkain, sattuu välillä että jokin tieto ei saavu jollekin työntekijälle, kaikki ei aina muista katsoa muistitaululta/sähköpostilta uusia tiedotteita”,* huomauttaa vastaaja A1. *”Tieto kulkee mielestäni nopeasti, jos vain sattuu olemaan työpaikalla konkreettisesti”,* toteaa vastaaja A4.

Kaikenlaisten ”lippulappujen tulvan” koettiin ajoittain olevan syynä informaation kulun häiriytymiseen. *”Niitä häviää ja välillä ne ovat hyvin epäselviä”,* tuskailee vastaaja A3. *”Toisaalta kiireessä paras tapa jättää seuraavalle viestiä”,* hän toteaa.

Kaikki alaiset kokivat, että heitä kohdellaan tasa-arvoisesti ja, että heitä kuunnellaan ja arvostetaan. Työilmapiiri koettiin avoimeksi ja rehelliseksi. *”Kaikki voivat kyseenalaistaa toisiaan tarvittaessa”*, toteaa vastaaja A1.

Vastaaja M:n mielestä onnistunut asia sisäisessä viestinnässä on ollut suora kommunikointi. Mikä hänen mukaan on vaikuttanut siihen, että myymälässä vallitsee avoin ja rento ilmapiiri, jossa kaikilla on helppo toimia. *”Kehitettävää on viestintä ketjun seurannassa ja myös siinä että kaikki ovat ymmärtäneet annetun viestin”*, hän toteaa. Kehitettävää hänen mielestä on alaisten kanssa molemminpuolisesti ymmärrettävän tehokkaan ja esteettömän kommunikointitavan löytämisessä.

Henkilökunnalle viestimisen tulisi vastaaja M:n mukaan olla selkeää. *”Selkeästi ja mahdollisimman helppokielisellä tavalla, jotta väärin ymmärtämisen riski on pienempi”*, hän painottaa. Tavoitteet ja yhteiset päämäärät ovat hänen mielestä tärkeimpiä asioita, joista alaisille tulisi viestiä.

Vastaaja M:n mielestä etenkin henkilökohtaisten asioiden viestimisessä suora viestintäilmapiiri on erityisen tärkeää. *”Suoraan annettu palaute ja ihmisille suoraan viestintä on mielestäni paras keino välttyä väärinkäsityksiltä ja varmistaa että annettu viesti tavoittaa kohteensa”*, hän painottaa.

Päivittäin alaisten kanssa käytyihin keskusteluihin käytetty aika riippuu vastaaja M:n mukaan tilanteesta. *”Pyrin keskustelemaan kaikkien kanssa aina ollessani heidän kanssaan työvuorossa ja myös vaihtaakseni kuulumisia”*, hän toteaa.

Vastaaja M:n mielestä muuttuneista työruutiineista ja käytännöistä ilmoittaminen on ollut välillä vaikeaa, johtuen henkilökunnan eriaikaisista ja vaihtelevista työajoista, sekä kunkin työntekijän ominaisesta tavasta vastaanottaa ja havainnoida viesti. *”Joillekin helpoin tapa kommunikoida on lappu ovessa, joillekin taas se on viestin suoraan kasvotusten anto”*, hän selventää.

Oma-aloitteisuus on vastaaja M:n mielestä sisäisen viestinnän onnistumisen kannalta haastavin tekijä. *”Ihmisten oma-aloitteisuus on avainasemassa sisäisessä viestinnässä. Ei pidä olettaa että kaikki on tarjottimella valmiina, vaan on myös osattava etsiä sitä”*, hän korostaa.

8.1.4 Palaute

Kaikki alaiset toivoivat lisää palautetta. Etenkin esimieheltä haluttiin enemmän palautetta. Erityisesti positiivista palautetta toivottiin lisää. *"Hyvin tehdystä työstä ei hirveään usein tule palautetta"*, harmittelee vastaaja A1. *"Työkavereiden kesken tsemppaamme ja annamme toisillemme palautetta hyvästä työstä, mikä on motivoivaa!"*, toteaa vastaaja A3.

Vastaaja M kokee palautteen antamisen ja vastaanottamisen tärkeäksi. Erityisesti palautteen vastaanottamisen taito on hänen mielestään olennaisen tärkeää. *"Jotta voi antaa palautetta, on myös osattava ottaa sitä vastaan. Vuorovaikutus kulkee molempiin suuntiin ja hyvä esimies ottaa myös palautetta alaisiltaan"*, hän korostaa. *"Haluan tietää tiimini mielipiteitä asioista"*, hän lisää.

8.1.5 Palaverit

Kaikki alaiset kokivat palaverin erittäin tehokkaaksi viestintäkanavaksi. *"Paras mahdollinen. Se on palkallista aikaa keskustella läpi asioista ilman kiireitä, kaikkien läsnä ollessa. Loistava hetki jakaa tietoa ja kysyä työporukan kesken"*, huomauttaa vastaaja A3. Palaverien pitämiseen toivottiin lisäpanostusta. *"Palavereja pitäisi olla vaan enemmän. Tiedonkulun parantamisen lisäksi siksi, että ne lisäävät motivaatiota"*, painottaa vastaaja A2. *"Silloin myös tieto tulee kaikille, joka on aika epävarmaa silloin kun esimerkiksi laitetaan lappu ilmoitustaululle"*, lisää vastaaja A1.

Lähes kaikki alaiset toivoivat palavereja pidettävän vähintään kerran kuussa tai tilanteen mukaan. *"Palavereja olisi minun mielestä hyvä pitää noin kerran kuukaudessa, riippuen siitä että onko tapahtunut tai tuleeko tapahtumaan jotain, mistä kaikkien pitää olla tietoisia"*, toteaa vastaaja A1.

Suurin osa alaisista piti blogia parhaana vaihtoehtona palaverista poissa olevalle henkilölle viestittäessä. *"Jos yrityksellä on intranetblogi olisi hyvä jos kaikista palavereista laitettaisiin tiivistelmä sinne kaikkien luettavaksi"*, ehdottaa vastaaja A1. *"Blogi olisi mielestäni järkevin vaihtoehto, sillä silloin poissaoleva työntekijä pystyisi lukemaan asiat myös esim. kotona"*, toteaa vastaaja A4. Vastaaja A3 piti tässä tilanteessa parhaana viestintäkanavana myymälän esimiestä eli myymäläpäällikköä. *"Myymälapäällikkö voisi kertoa lyhykäisyydessään palaverissa käydyt asiat, etenkin työntekijää enemmän kos-*

kevat”, hän ehdottaa. Myös palaverista koottu kirjallinen muistio koettiin hyväksi vaihtoehdoksi.

8.1.6 Kehityskeskustelut

Kaikki alaiset kokivat kehityskeskustelun tärkeäksi erityisesti esimies-alainen – viestinnän kannalta. Alaiset toivoivat, että kehityskeskustelulle annettaisiin enemmän huomiota myymälässä. Alaisten mielestä kehityskeskusteluja ei pidetä tarpeeksi usein. *”Niitä on hyvä pitää niin että sekä alaiset että esimies tietää missä mennään, mikä menee hyvin ja mitä pitää kehittää”*, toteaa vastaaja A1. *”Kehityskeskustelut on hyvä tapa lisätä motivaatiota”*, korostaa vastaaja A2. *”Kehityskeskustelut on hyvä asia olla. Silloin pystyy hyvin keskustelemaan myymäläpäällikön kanssa kahdestaan enemmän työntekijään liittyvistä asioista, koska muuten sellaista aikaa on vaikea järjestää”*, lisää vastaaja A3. Kenellekään alaisista ei ollut pidetty kehityskeskusteluja heidän myymälässä oloaikanaan. Lisäksi kukaan alaisista ei tiennyt kuinka usein heidän myymälässä käydään kehityskeskusteluja.

Vastaaja M toteaa, että kehityskeskusteluja tulisi käydä noin 1-2 kertaa vuodessa. Kysymykseen, kuinka säännöllisesti jokaisen työntekijän kanssa käydään kehityskeskusteluja, ja voisiko niitä käydä useammin, hän ei kommentoinut mitään. *”Noin 1-2 vuodessa on mielestäni riittävä määrä. Toki aikaa tulee varata kahdenkeskiseen keskusteluun myös muutoinkin, jotta pystytään ylläpitämään hyvää ilmapiiriä ja samalla tarvittaessa keskustelemaan ajankohtaisista asioista”*, hän toteaa. Hänelle itselleen oli pidetty kehityskeskustelu viimeksi tammi-helmikuussa 2012. Kysymykseen, onko niitä pidetty hänelle säännöllisesti, vastaaja harmittelee: *”Kehityskeskusteluja on pidetty säännöllisen epäsäännöllisesti.”*

8.2 Myymälän sisäisen viestinnän kehittäminen

8.2.1 Asiat joista työntekijät haluaisivat saada tietoja

Alaiset haluaisivat saada tietoja ajankohtaisista asioista, omaa myymälää koskevista asioista, muutoksista ja uusista tiedoista, kuten kampanjamuutoksista, työrutiinimuutoksista jne. Lisäksi kohdeyrityksen Suomen konttorilla päätettävistä asioista toivottiin

nopeampaa ja reaaliaikaisempaa tiedottamista. *”Asioista joita ns. norsunluutornissa päätetään. Välillä tuntuu, että konttorilta asiat tulevat jäljessä”* tuskailee vastaaja A2. Vastaaja A3 oli sitä mieltä, että tietoa tulee tarpeeksi ja ehkä liikaakin. *”Joskus tuntuu, että tietoa esim. myyntiluvuista tulee liikaa”*, hän selventää.

8.2.2 Paras päivittäinen viestintäkanava kasvokkaisviestinnän rinnalle

Parhaaksi viestintäkanavaksi kasvokkaisviestinnän rinnalle alaiset kokivat ilmoitustaulun ja sähköpostin. *”Selkeä ilmoitustaulu, jossa on infoa aina päiväkohtaisesti. Esimerkiksi aamuvuorolainen voisi olla tästä vastuussa, ilta sen tyhjentämisestä”*, vastaaja A3 ehdottaa. Vastaaja A4:n mielestä blogi -tyyppinen viestintäkanava olisi myös hyvä vaihtoehto. *”Sähköposti tai intranet -tyylinen ilmoitustaulujärjestelmä, joka olisi kaikille avoin, eikä ainoastaan työkoneelta luettava”*, hän miettii.

Vastaaja M:n mielestä paras ja tehokkain päivittäinen viestintäkanava kasvokkaisviestinnän rinnalle olisi matkapuhelimella lähetetyt nk. ryhmätekstiviestit, jotka lähetetään samanaikaisesti kaikille. *”Mieleeni tulee ensimmäisenä ryhmä tekstarit tai viestit, sillä kaikilla on aina kännykkä mukanaan ja näin ollen viesti tavoittaisi kaikki”*, hän selventää.

8.2.3 Tiedonkulun haasteet

Alaiset toivoisivat, lisää panostusta palavereihin ja ilmoitustauluviestintään. *”Mahdollisesti selkeämmillä ilmoitustauluilla ja esimerkiksi liitutaululla tms., mihin aamuvuorolainen tai iltavuorolainen voi kirjoittaa mahdollisia tehtäviä yms. ...”*, ehdottaa vastaaja A3. *”Kaikki tärkeimmät asiat mistä kaikkien pitää olla tietoisia pitäisi aina laittaa vaikka lappu ilmoitustaululle että kaikilla on mahdollisuus lukea silloin kun aikaa, ja tieto tulee varmasti kaikille”*, painottaa vastaaja A1.

Lisäksi myymälän visualistilta, eli expolta, ja farkkuvastaavalta toivottiin lisäpanostusta myymälän sisäiseen viestintään. *”Myös esim. expo ja farkkuvastaava voisivat Suomen konttorilla pidettävien koulutustilaisuuksien jälkeen pitää muille myymälän työntekijöille pienen palaverin tai esittelyn koulutustilaisuuden annista”*, ehdottaa vastaaja A4.

8.2.4 Yritysblogi

Lähes kaikki alaiset kokivat yritysblogin myymälään tervetulleeksi viestintäkanavaksi. Vain yksi vastaaja (A3) totesi sen olevan liian monimutkainen. *”Se on hyvä idea, mutta se vaatii sen, että kaikilla on aikaa käydä työaikana katsomassa mitä sinne päivitetään, että se toimisi”*, pohtii vastaaja A1. *”Olisi erittäin tervetullut. Mikäli selkeästi tuo jotain uutta esim. s-postin lisäksi”*, toteaa vastaaja A2.

Hyötynä vastaaja M näkee sen, että tällöin viesti tavoittaa kaikki työntekijät samaan aikaan. Haittana on hänen mukaan se, että ihmiset saattavat unohtaa lukea ja päivittää sitä. *”Joku tekee sen kerran tunnissa, toinen taas kerran kuussa. Vertaan sitä (blogi) esim. intranettiin, sillä uskon että siinä on tavoitettavuus sama kuin sähköpostissa. Tästä syystä en koe että se olisi työssä kauhean kannattava kommunikointi väline”*, hän pohtii.

8.2.5 Kokemustenvaihtopäivä

Kaikki alaiset pitivät kokemustenvaihtopäivää hyvänä ideana. Vastaaja A1:n mielestä, koska kyseessä on pieni työyhteisö, kokemustenvaihdon voisi liittää jonkin jo olemassa olevan palaverin yhteyteen, kuten esimerkiksi myymäläpalaverin yhteyteen. *”Toki tällainen palaveri voisi joskus olla ihan hyvä pitää”*, hän kuitenkin lisää.

Kokemustenvaihtopäivän pitotiheydestä oltiin montaa eri mieltä. *”Todella hyvä idea. 4 kertaa vuodessa”*, toteaa vastaaja A2. *”Kerran kuussa? Myyntityön edistämiseksi tämä olisi mielestäni hyvä ratkaisu!”*, innostuu vastaaja A3. *”Kuulostaa hyvältä idealta, minusta palaveri voisi olla 1-2 kertaa kuukaudessa”*, miettii vastaaja A4.

9 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus perustuu suurilta osin suomalaisten asiantuntijoiden ja tutkijoiden tutkimustuloksiin. Teoriaosuuden aineisto valittiin sellaisesta tutkitusta tiedosta, joista enemmistö asiantuntijoista oli yhtä mieltä. Mukaan haluttiin kuitenkin myös eri tutkijoiden mielenkiintoisia eriäviä mielipiteitä ja teorioita.

Tutkittuun kirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin perustuvan teoriaosuuden pohjalta voidaan todeta, että sisäisen viestinnän tutkimuskenttä on erittäin laaja ja moniulotteinen. Erilaisia teorioita ja mielipiteitä on paljon. Yksiselitteisiä määritelmiä sisäisestä viestinnästä on lähes mahdotonta tehdä. Lukemani kirjallisuuden ja tieteellisten artikkeleiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että asiantuntijat ovat suhteellisen yksimielisiä kasvokkaisviestinnän hyvästä toimivuudesta, kuten myös tämän opinnäytetyön tutkimustuloksista selvisi.

Opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta voidaan todeta, että useat asiantuntijat pitävät esimerkiksi kuuntelemista ja sen oikeanlaista osaamista erittäin tärkeänä. Se todettiin olennaiseksi osaksi sisäisen viestinnän onnistumista.

Opinnäytetyön empiirisen osuuden tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää, kuinka toimivaa ruotsalaisen muotivaateketjun Helsingissä sijaitsevan myymälän tämänhetkinen sisäinen viestintä henkilökunnan näkökulmasta on, mitä viestintäkanavia käytetään, mikä on myymälän sisäisen viestinnän nykytila ja miten sen laatua ja toimivuutta voitaisiin edelleen parantaa.

Myymälässä hyödynnettyjä lähikanavia ovat: esimies-alainen -verkko, myymäläpalaverit ja ilmoitustaulu. Hyödynnettyjä kaukokanavia ovat: matkapuhelin, sähköposti ja Viikkoinfo -lehtinen. Viikoittain kohdeyrityksen Suomen konttorilta lähetetyssä Viikkoinfossa on lisäsivu, johon myymäläpäällikkö voi kirjoittaa omat terveisensä alaisilleen. Viikkoinfo tulostetaan kohdemyymälässä aina paperille ja jokainen myymälän työntekijä on velvollinen lukemaan sen ja luettuaan kuittaamaan sen luetuksi. Kohdemyymälässä viestintä tapahtuu pääasiassa lähikanavien kautta. Kaukokanavia on hyödynnetty vähemmän. Niiden käyttöön toivottiinkin lisäpanostusta.

Kohdemyymälässä on hyödynnetty enemmän suullista kuin kirjallista viestintää. Palautte pyritään kohdemyymälässä antamaan aina suoraan kasvokkain, jolloin mahdollisilta väärinkäsityksiltä vältetään varmimmin.

Kohdemyymälässä kasvokkaisviestintä koettiin odotetusti tärkeimmäksi viestintäkanavaksi ja vahvaksi osaksi myymälän viestintäkulttuuria. Vaateliikkeille tyypillisessä kasvokkaisviestintäpainotteisessa viestintäkulttuurissa koettiin myös olevan kääntöpuolensa. Esimiehen koettiin ajoittain keskittävän alaisten kanssa kommunikointia jopa hieman liikaa kasvokkaisviestintään. Kasvokkaisviestinnän huonoksi puoleksi nähtiin se, että viestit eivät tuolloin aina tavoita reaaliajassa kaikkia työntekijöitä, jolloin harmil-

lisiä viestinnän häiriöitä usein syntyy. Tuolloin esimerkiksi poissa olevat työntekijät eivät aina saa viestiä.

Sekä alaisten että esimiehen ja alaisten väliseen palautteenvaihtoon haluttiin lisäpanostusta. Lisäksi esimieheltä toivottiin enemmän positiivista palautetta. Palautetta toivottiin lisää sekä alaisilta että esimieheltä. Palaute auttaa sekä korjaamaan että kehittämään omaa toimintaa. Kasvokkain annettu palaute saavuttaa varmimmi vastaanottajansa alkuperäisessä merkityksessään. Mikä nopeuttaa halutun muutoksen syntymistä. Jos esimerkiksi palaute saapuu vastaanottajalleen kolmannen käden kautta, on se jo saattanut muuttaa muotoaan ja merkitystään. Tällöin on vaarana väärinkäsitysten syntyminen, joka saattaa vahingoittaa työyhteisön ilmapiiriä. Sähköpostitse annetussa palautteessa on taas aina epävarmaa se, kuinka palautteen vastaanottaja palautteen tulkitsee. Kirjallisessa palautteessa ei olennaisesti ole mukana ilmeitä tai äänensävyjä, jotka aina antavat palautteelle oman värisäväyksensä ja lopulta ehkä täysin toisenlaisen merkityksen kuin mitä se kirjallisessa muodossa antaisi.

Tutkimuksen mukaan myös myymälän osastovastaavilta toivottiin lisäpanostusta viestintään. Tässä voisi hienosti toimia Leif Åbergin (Åberg 2000) ehdottama tietoisu eli brief, osastokokouksen yhteydessä tai erikseen järjestettävä tilaisuus, jossa asiantuntija eli osastovastaaja kertoo lyhyesti omasta erikoisalastaan.

Kohdemyymälän viestintäilmapiiri todettiin hyväksi. Työyhteisön ilmapiiriin koettiin olevan avoin, rehellinen ja kannustava. Kaikki myymälän työntekijät tsemppaavat ja tukevat toisiaan jatkuvasti. Omia mielipiteitä voi avoimesti ilmaista. Lisäksi kaikki alaiset kokivat, että heitä ja heidän mielipiteitään kuunnellaan ja arvostetaan. Avoin ja rehellinen viestintäilmapiiri auttaa vahvistamaan työntekijöiden yhteenkuuluvuutta, sekä luo hyvät puitteet kasvuille ja kehitykselle. Mikä saattaa tulevaisuudessa näkyä myös myymälän tulostasossa.

Kohdeyrityksen intranet koettiin melko vieraaksi käsitteeksi. Intranetin käyttöön kannattaisi kohdeyrityksessä panostaa tulevaisuudessa enemmän. Se tuntuu tällä hetkellä olevan harmillisesti kiven takana piilossa. Työntekijät kaipaivat sen käyttöön lisäkoulutusta. Intranet kannattaisi tuoda lähemmäksi työntekijöitä, sillä sen tehokkuus on tutkitusti todistettu.

Myös kohdemyymälän informaation jakelukäytäntöihin kaivattiin lisää selkeyttä. Nyt tietoa on ripoteltu vähän joka puolelle, eivätkä työntekijät aina tiedä mistä mitään tietoa

kannattaisi etsiä. Olisi hyvä jos kohdeyrityksessä luotaisiin selkeät ja yksityiskohtaiset säännöt ja ohjeet siitä, että mistä ja milloin mitäkin tietoa tulisi etsiä.

Kohdemyymälän esimieheltä, eli myymäläpääliköltä, kaivattiin lisää kommunikointia alaisten kanssa. Myymälän esimiehellä on hallussaan muita myymälän työntekijöitä enemmän hiljaista tietoa mm. kohdeyrityksen tulevaisuudesta ja käytännöistä. Lisäksi kohdemyymälän esimies käy keskustelua myös sellaisilla foorumeilla, joille alaisilla ei ole pääsyä. Tällaisia foorumeja ovat mm. Suomen konttorilla ja Ruotsin pääkonttorilla pidettävät myymäläpäälikköpalaverit, keskustelut muiden myymäläpääliköiden kanssa, keskustelut Suomen maapäälikön ja aluepäälikön kanssa jne. On tärkeää, että kohdemyymälän esimies tietää ja osaa arvioida mikä tieto on kullekin myymälän työntekijälle tarpeellista ja oleellista, jotta heidän työnlaatuun ja tehokkuuttaan pystytään edelleen kehittämään ja parantamaan.

Kohdemyymälässä hyödynnetty virallinen viestintäfoorumi on kuukausittain pidetty myymäläpalaveri, johon kaikki myymälän työntekijät osallistuvat. Puolivirallisia foorumeja ovat virkistätymispäivätilaisuudet ja kahvittelut. Vapaamuotoisia foorumeja ovat tupakkapaikalla ja myymälän takahuoneessa tapahtuva viestintä, sekä työpaikan ulkopuolella toteutettavat nk. sisäpiiritapaamiset. Hybridifoorumeja on kohdemyymälässä useita, kuten esimerkiksi eri osastoilla työskentelevien henkilöiden välinen kommunikointi ja sosiaalisessa mediassa tapahtuva kommunikointi. Kohdemyymälän hybridifoorumeilla käytävää kommunikointia tapahtuu esimerkiksi silloin, kun työntekijä kävelee kollegan luo, lähettää sähköpostia, soittaa toiseen myymälään tai työkaverilleen, käy intranetissa tai internetissä. Lisäksi sosiaalinen media (Facebook) on kohdemyymälässä päivittäin hyödynnetty foorumi.

Kehityskeskustelut olivat kyselytutkimuksen mukaan jääneet kaikilta alaisilta pitämättä. Lisäksi alaiset olivat täysin tietämättömiä yrityksen kehityskeskustelurutiineista. Myöskään kohdemyymälän esimiehelle ei ollut pidetty säännöllisesti kehityskeskusteluja. Tässä olisi hyvä painottaa vielä kerran Henrietta Aarnikoivun (2008) sanomaa siitä, kuinka tärkeää on, että myös yrityksen ylin johto kokee kehityskeskustelut hyödylliseksi, sillä mikäli johto ei panosta niihin, ei voida myöskään olettaa, että organisaatiossa muutenkaan käydään laadukkaita kehityskeskusteluja.

Kehityskeskusteluja olisi hyvä pitää vähintään kerran vuodessa. Asiantuntijoiden mukaan kehityskeskustelujen hyvä pitoväli olisi 1-2 kertaa vuodessa ja niiden lisäksi seurantakeskustelut, joissa kartoitetaan miten asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. Kehitys-

keskustelu ovat loistava keino lisätä työntekijöiden motivaatiota ja edelleen jalkauttaa yrityksen arvoja (liite 1) ja uskomuksia. Mikä osaltaan lisää työntekijöiden kiinnittymistä yrityksen toimintatapoihin ja rutiineihin.

Epävirallista viestintää toteutetaan kohdemyymälässä päivittäin. Työntekijät keskustelvat keskenään myymälän takahuoneessa, tupakkapaikalla, myymälässä ja usein myös työpaikan ulkopuolella, etenkin sosiaalisessa mediassa, kuten Facebookissa. Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että sekä virallinen viestintä että epävirallinen viestintä ovat myymälässä tärkeitä onnistuneen sisäisen viestinnän kannalta. Tämä edellyttää sitä, että varsinkin viestinnän viralliseen puoleen panostetaan tulevaisuudessa enemmän. Kaikki palaverit ja kehityskeskustelut olisi hyvä muistaa pitää säännöllisin väliajoin.

Kun tutkimukseni tuloksia heijastaa esittelemääni teoreettiseen taustaan, voidaan huomata, että suurimmilta osin samat aiheet ja näkökulmat esiintyvät sekä asiantuntijoiden että tutkimukseeni osallistuneiden henkilöiden mielipiteissä.

Pekka Aula lainaa osuvasti Leif Åbergia teoksessaan Kivi ja katedraali:

”Ei mökkiäkään rakenneta niin, että rakennuttajilla on piirustukset päässään, mutta niistä ei kerrota työntekijöille. Vuorovaikutuksen ja yhteisen pohdinnan kautta syntyy parhain kokonaisuus...” (Åberg ref. Aula 2008, 191.)

9.1 Tutkimuksen validiteetti

Palojoki (2006) luettelee kirjoituksessaan Kvalitatiivisen tutkimuksen arviointi, tutkijoiden erilaisia suhtautumistapoja kvalitatiivisen tutkimuksen suhteesta realibiliteettiin ja validiteettiin (Goodwin ja Goodwin):

- *Laadullisen tutkimuksen kannalta irrelevantteja käsitteitä. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen lähestymistapa edustavat erilaisia tieteellisiä paradigmoja*
- *Validiteetti on tärkeä, mutta reliabiliteetti ei*
- *Molemmat ovat relevantteja, mutta niiden arviointi ei ole mahdollista*
- *Myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeitä ja mahdollisia arvioida, määritelmät kuitenkin muuttuvat kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Palojoki 2006.)*

Palojoen mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen totuudellisuus on tärkeää: tutkijan subjektiivisuus, erilaiset näkökulmat, rehellisyys ja tulosten vahvistettavuus. (Palojoki 2006.)

Palojoen mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa olisi hyvä varata riittävästi aikaa tutkittaviin henkilöihin tutustumiseen. Tällöin on Palojoen mukaan kuitenkin vaarana liiallinen samaistuminen tutkittaviin.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten validiteettiin saattoi vaikuttaa se, että työskenteleminen myös itse kohdemyymälässä. Tunsin jo ennestään henkilökohtaisesti kaikki tutkittavat työntekijät, mutta en koe, että tutkittaviin samaistuminen oli ongelma.

Palojoki korostaa, että raportin on sisällettävä tietoa myös tutkijasta. Kaikki sellainen henkilökohtainen ja ammatillinen tieto, joka voi vaikuttaa aineiston keräämiseen, analyysiin tai tulkintaan on tuotava esille. (Palojoki 2006.) Mielestäni olen tässä opinnäytetyötutkimuksessa tuonut tarpeeksi yksityiskohtaisesti nämä henkilökohtaiset ja ammatilliset tiedot esille.

Sanna Parrilan (2002) mielestä varsin pitkälle menevän ja kiinnostavan näkemyksen kvalitatiivisen tutkimuksen kunnollisuuden eli validiteetin kriteereistä esittävät Garratt ja Hodgkinson (1998), joiden mukaan on toisaalta sekä epäloogista että hyödytöntä yrittää ennalta määritellä tietyt kriteerit, joita vasten kvalitatiivista tutkimusta tulisi arvioida. Parrilan mukaan viime kädessä arviointi tapahtuu kuitenkin aina lukijan päässä, tutkimustulosten ja kriittisen lukijan välisessä vuorovaikutuksessa. Parrila painottaa, että kriittinenkin lukija arvioi tutkimusta omassa viitekehyksessään, omien kokemustensa ja tulkintojensa perusteella. Parrila muistuttaa, että eri lukijoiden arvioinnit saattavat olla keskenään hyvinkin ristiriitaisia, vaikka kriteerit olisivat ennalta annetut (mt.) (Parrila 2002.)

9.2 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkossa tämän opinnäytetyön kaltainen tutkimus kannattaa, mikäli mahdollista, toteuttaa lomakekyselyn sijasta haastatteluina, koska silloin vastaajilta saadaan kokonaisvaltaisempia ja selkeämpiä näkemyksiä. Tällöin vastauksiin on myös mahdollista pyytää

tarkennusta. Valitettavasti haastatteluvaihtoehto ei ollut tässä opinnäytetyössä kohdemyymälän muuttoprosessin takia ajallisesti mahdollinen.

Tästä opinnäytetyötutkimuksesta kävi ilmi, että kohdemyymälän sisäisessä viestinnässä on kehittämismahdollisuuksia. Esimerkiksi kehityskeskusteluihin tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota.

Lisäksi yritysblogin käyttöönottoa kannattaisi harkita ja kokemustenvaihtopäivähanketta olisi hyvä viedä eteenpäin.

Yritysblogi -idean vastaajat toivottivat erittäin tervetulleeksi. Kohdeyrityksessä ei ole aiemmin ollut käytössä yritysblogia. Jos yritysblogia voisi esimerkiksi seurata kotoa käsin, olisi se mielestäni erittäin hyvä viestintäkanava, etenkin sellaisessa tilanteessa, jossa työntekijä ei syystä tai toisesta kykene osallistumaan myymälän palavereihin. Blogin tavoitteena on välittää omia näkemyksiä ja saada samalla palautetta blogikommenttien muodossa. Parhaimmillaan johtajat saavat aikaan toimivan vuorovaikutuksen henkilöstön kanssa. Asiantuntijat puolestaan pystyvät vastaamaan kerralla monille kysyjille ja jakamaan tietoaan sekä saamaan palautetta omille näkemyksilleen. (Alasilta 2009, 167 ref. Ojala & Pöysti.)

Idean kokemustenvaihtopäivästä sain Leena Multasen, Kristiina Bredenbergin, Saija Koskensalmen, Leena-Maija Lauttion ja Krista Pahkinin Työterveyslaitoksen julkaisemasta teoksesta Parempi Työyhteisö. Kaikki tutkimukseni vastaajat innostuivat kokemustenvaihtopäivästä yllättävän paljon. Sen koettiin lisäävän mm. työmotivaatiota.

Kokemustenvaihtopäivän tavoitteena on edistää positiivisia muutoksia työyhteisössä ja oppia uusia asioita ja edesauttaa uusien käytäntöjen syntymistä. (Multanen ym. 2004, 53.)

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro, Helsinki.

Aira, M. 2005. Kuopion yliopisto. Kansanterveystieteen ja yleislääketieteen laitos. Duo-decim. Katsaus Marja Aira. Laadullisen tutkimuksen arviointi.
<http://www.terveyskirjasto.fi/xmedia/duo/duo94977.pdf>. Luettu 19.9.2012.

Alasilta, A. 2009. BLOGI tulee töihin. Inforviestintä, Helsinki.

Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Vastapaino, Jyväskylä.

Aula, P. 2008. Kivi vai katedraali – Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Inforviestintä, Helsinki.

Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Inforviestintä, Helsinki.

Ikävalko, E. 1999. Sisäinen viestintä. Inforviestintä, Helsinki.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4, uudistettu painos. Inforviestintä, Helsinki.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. WS Bookwell, Juva.

Juholin, E. 2008. Henry ry. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viestinnän vallankumous – löydä uusi työyhteisöviestintä.
http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HF2008/Haaga-Helia_Juholin.pdf. Luettu 13.10.2012.

Juholin, E. 2009. Management Institute of Finland. Infor. Elisa Juholin – ComBaron kehittäjä. <http://www.infor.fi/Tutkimus/ComBaro-tyoyhteisoeviestinnaen-mittari/Elisa-Juholin-ComBaron-kehittaejae>. Luettu 13.10.2012.

Juuti, K. 2010. kjuuti. Ajatelmia palkitsemiseen ja johtamiseen.
<http://kjuuti.wordpress.com/2010/02/14/ovatko-tyytyvaiset-tyontekijat-tehokkaampia/>. Luettu 19.9.2012.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Keuruu.

Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. Johtamistaidon opisto, Kokemäki.

Kohdeyrityksen Henkilöstö rutiinit –opas.

Kohdeyrityksen internetsivut.

Kohdeyrityksen Myymäläpäällikön rutiineja –opas.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään – Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. WSOYpro, Helsinki.

Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. 1. – 3. painos. Edita Prima Oy, Helsinki.

Multanen, L. & Bredenberg, K. & Koskensalmi, S. & Lauttio, L.-M. & Pahkin, K. 2004. Parempi Työyhteisö. Otavamedia Oy, Helsinki.

Palojoki, P. 2006. Helsinki. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi. <http://www.mv.helsinki.fi/home/palojoki/OPETUS/kvali/luotettavuustepaluento.pdf>. Luettu 11.10.2012.

Parrila, S. 2002. Oulu. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tutkimuksen luotettavuuden arviointia. <http://herkules.oulu.fi/isbn9514268741/html/x3671.html>. Luettu 11.10.2012.

Puro, J.-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet – hallinta ja ratkaisut. Helsinki: Inforviestintä.

Puro, J.-P. 2004. Onnistu viestinnässä. WS Bookwell, Juva.

Puro, J.-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. Inforviestintä, Helsinki.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Oy Edita Ab, Helsinki.

Spiik, K.-M. 2003. Tulokseen tiimityöllä. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.

Säteri, R. & Hosiokoski, T. 2008. Helsinki. Sisäisen viestinnän ABC. Viestintätoimisto Deski Oy. http://www.tiedottaja.fi/pdf/sisaisen_viestinnan_abc.pdf. Luettu 19.9.2012.

TTK. 2003. Työyhteisön ilmapiiri. <http://www.ttk.fi/index.phtml?s=133>. Luettu 19.9.2012.

Vilkkumaa, M. 2007. Viisas yritys: 11 askelta menestykseen. Yrityskirjat Oy, Helsinki.

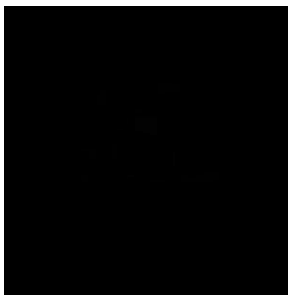
Wiio, O. 2000. Johdatus viestintään. 6.-9- painos. Weilin+Göös, Espoo.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Inforviestintä, Helsinki.

Åberg, L. 1999. Viestinnän strategiat. 2. painos. Inforviestintä, Helsinki.

Åberg, L. 1992. Viestintä – Tuloksen Tekijä. 2. painos. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Kyselylomakkeen saate



SAATE

15.8.2012

Hyvä [REDACTED] myymälän henkilökunnan jäsen,

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia myymälän sisäisen viestinnän nykytilan kartoitus Helsingin [REDACTED] sijaitsevalle [REDACTED] – vaateketjun myymälälle.

Tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää, kuinka toimivaa [REDACTED] myymälän sisäinen viestintä henkilökunnan näkökulmasta on, mikä on myymälän sisäisen viestinnän nykytila ja miten sen laatua ja toimivuutta voitaisiin edelleen parantaa.

Leif Åbergin mukaan sisäinen tiedotus antaa henkilöstölle yhteisen tiedollisen perustan yhteistyölle, lisää työmotivaatiota, vaikuttaa työtyytyväisyyteen, ja vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. (Åberg 1992, 197.)

Elisa Juholin toteaa, että uuden ajattelun mukaan viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. Juholinin mukaan tietoa ei erikseen tuoda organisaation hierarkioita seuraten eikä ihmisten asemavallan mukaan. Työyhteisön jäsenet ovat tasavertaisia keskenään. Alainen voi Juholinin mukaan kysyä ja kyseenalaistaa esimiehen ratkaisuja, ja vastaavasti esimies voi tehdä saman alaiselleen. (Juholin 2008, 62.)

Käsittelen kaikki vastaukset opinnäytetyössäni ehdottoman luottamuksellisesti ja nimettömästi, yksittäinen vastaaja ei ole tunnistettavissa lopputuloksista.

Pyydän Sinua vastaamaan 15.9.2012 mennessä. Voit lähettää vastauksesi minulle sähköpostiini: xxxxxx@xxxxxx.fi

Kaikki vastanneet saavat yhden leffalipun!

Mikäli Sinulle herää mitään kysymyksiä tai haluat tarkennusta, voit tarvittaessa ottaa minuun yhteyttä puhelimitse tai sähköpostitse.

Kiitos vastauksestasi jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Katarina Liljeström

p. xxx xxx xxxx

xxxxxx@xxxxxx.fi

Kohdeyrityksen arvot



J E A N S

MEIDÄN ARVOT

SUORAT KANAVAT

Me sanomme mitä mieltä olemme – teemme sen harkiten, kun asia on perusteellisesti mietitty. Vaikka ratkaisu ei aina olisi omien ajatusten mukainen, sitoudumme yhteiseen päätökseen. Me puhumme toisillemme. Emme toisistamme.

OMA-ALOITTEISUUS

Kaikilla on yksilöllinen vastuu pitää huolta siitä, että tarvittavat asiat hoituvat, vaikka ne eivät välttämättä kuuluisi omalle vastuualueelle. Joskus teemme virheitä – se on OK, mutta opimme virheistä.

PIDÄMME HUOLTA RAHOISTA

Tahdomme tehdä töitä kauppiashenkisesti. Se tarkoittaa mm. sitä, että olemme tarkkoja rahojen, ajankäytön ja tavaroiden suhteen.

USKOMME IHMISIIN

Osoitamme toisiamme kohtaan molemminpuolista kunnioitusta ja uskomme, että kaikki haluavat parasta ja puhuvat totta.

LIIKEIDEA


MITÄ?

Markkinoiden johtavat farkkumerkit

KENELLE?

Lapsille ja nuorille, tavallisille ihmisille

MITEN?

 myymälöissä, joissa on markkinoiden paras farkkuasiantuntemus ja farkkujen lyhennyspalvelu

VAHVUUS?

Markkinoiden paras farkkuosaaminen

